VŨ DŨNG

Giáo trình
TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC SƯ PHẠM

VŨ DŨNG

GIÁO TRÌNH TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ

(In lần thứ tư)

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC SƯ PHẠM



UNIVERSITY OF EDUCATION PUBLISHING HOUSE

GIÁO TRÌNH TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ

Vũ Dũng

*Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp
của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn.
Mọi góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và dịch vụ bản quyền
xin vui lòng gửi về địa chỉ email: kehoach@nxbdhsp.edu.vn*

Mã số sách tiêu chuẩn quốc tế: ISBN 978-604-54-3435-2

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU

Từ khi đất nước ta chuyển đổi từ cơ chế tập trung bao cấp sang cơ chế thị trường có sự quản lí của Nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa, mở cửa và hội nhập thì việc đổi mới và nâng cao hoạt động quản lí xã hội đã trở thành nhiệm vụ cấp bách. Hoạt động quản lí đã trở thành một trong những yếu tố có tầm quan trọng hàng đầu đối với việc phát triển kinh tế – xã hội ở nước ta. Đã đến lúc chúng ta cần phải nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ quản lí, nâng cao hiệu quả hoạt động của các tổ chức trong mọi lĩnh vực của đời sống xã hội.

Những yêu cầu trên đã đặt ra cho chúng ta nhiệm vụ cần phải nghiên cứu về tâm lí của những người lãnh đạo và của các tổ chức. Vì mỗi con người, mỗi tổ chức xã hội là một thế giới tâm lí rất phức tạp và phong phú. Thế giới tâm lí này là động lực nội tâm chi phối từ nhận thức đến hành vi của các chủ thể.

Nắm bắt được nhu cầu này của xã hội, trong những năm gần đây đã có một số tài liệu về Tâm lí học quản lí được dịch và biên soạn. Song, dường như chúng ta vẫn cần một cuốn tài liệu về Tâm lí học quản lí được trình bày có hệ thống hơn về một số vấn đề lí luận cơ bản nhất, đề cập được những kiến thức mới gắn với thực tiễn của đời sống xã hội của đất nước hiện nay.

Với những mục tiêu và mong muốn như vậy, chúng tôi biên soạn cuốn *Giáo trình Tâm lí học quản lí*. Giáo trình đề cập đến những vấn đề cơ bản nhất, cốt yếu nhất của Tâm lí học quản lí,

nhất là về lí luận, nên nó hữu ích cho sinh viên, học viên cao học và nghiên cứu sinh, cũng như cho những người làm công tác nghiên cứu quan tâm đến những khía cạnh tâm lí của hoạt động quản lí.

Việc biên soạn giáo trình này được chuẩn bị trong nhiều năm. Trong thập kỉ 90 của thế kỉ XX, chúng tôi đã viết một số cuốn sách liên quan tới vấn đề Tâm lí học quản lí như: *Giám đốc – Những yếu tố để thành công* (1990), *Cơ sở tâm lí của ê kíp lãnh đạo* (1995), *Tâm lí xã hội với quản lí* (1995)... Sau một số năm chuẩn bị tư liệu nghiên cứu các công trình của các tác giả trong và ngoài nước, cuốn sách đã được bắt đầu viết từ năm 2004. Trong quá trình viết, chúng tôi có sử dụng một số kiến thức đã được trình bày trong các sách đã được công bố của mình trước đó.

Cuốn sách được trình bày thành ba phần:

Phần thứ nhất: Những vấn đề chung. Trong phần này, tác giả trình bày đối tượng, phương pháp nghiên cứu, lịch sử hình thành và phát triển của Tâm lí học quản lí (gồm hai chương). Trong phần này, trình bày sự hình thành và phát triển Tâm lí học quản lí ở nước ta từ thời kì tập trung bao cấp đến nay. Đây là những vấn đề hầu như chưa được đề cập trong các tài liệu. Chính vì vậy mà khi trình bày vấn đề này chúng tôi gặp những khó khăn nhất định.

Phần thứ hai: Tâm lí người lãnh đạo. Phần này chiếm tỉ lệ lớn nhất (gồm sáu chương) và cũng là phần quan trọng nhất của cuốn sách. Bởi lẽ, trong hoạt động quản lí, người lãnh đạo là

chủ thể, là người quyết định sự thành bại của hoạt động quản lí. C. Mác đã từng chỉ ra: "Đối với người độc tấu thì anh ta tự điều khiển hành vi của mình, còn với một dàn nhạc thì cần có nhạc trưởng. Không có nhạc trưởng thì dàn nhạc không thể hoạt động được, cũng như vậy không có người lãnh đạo thì tổ chức không vận hành được, không tồn tại và phát triển". Chính vì vậy, từ buổi bình minh của loài người, khi xã hội của con người còn tồn tại dưới các hình thức sơ khai – các bộ tộc thì đã hình thành thủ lĩnh – người đứng đầu bộ tộc. Đó là người điều hành, tổ chức các hoạt động của bộ tộc. Khi xã hội phát triển càng cao thì vai trò của những người lãnh đạo càng trở nên quan trọng hơn.

Trong phần này, ngoài việc đề cập đến những vấn đề tâm lí cần thiết của người lãnh đạo, cuốn sách đã đề cập đến một số vấn đề còn ít được đề cập trong Tâm lí học quản lí ở nước ta hiện nay như: Khái niệm lãnh đạo, quản lí, các học thuyết về sự lãnh đạo, vấn đề quyền lực trong lãnh đạo, ê kíp lãnh đạo, những khó khăn tâm lí đối với người lãnh đạo là phụ nữ...

Phần thứ ba: Tâm lí người lao động và tổ chức. Phần này trình bày những vấn đề tâm lí của đối tượng quản lí. Ở đây cuốn sách trình bày một số vấn đề tâm lí cơ bản của những người lao động, của tổ chức. Về tâm lí người lao động, cuốn sách đã trình bày những khía cạnh tâm lí mà người lãnh đạo cần quan tâm nhất nhằm tập hợp và phát huy cao độ tiềm năng của người lao động trong quá trình tổ chức hoạt động của tập thể.

Người lãnh đạo, những người bị lãnh đạo và tổ chức là ba chủ thể của hoạt động quản lí. Ba chủ thể này (trong đó người lãnh đạo là chủ thể quan trọng nhất) luôn nằm trong quan hệ biện chứng với nhau. Chính vì vậy, trong hoạt động chung của tổ chức cần phải nhìn nhận mối tác động tương hỗ, biện chứng này theo kênh từ trên xuống dưới, từ dưới lên trên và các kênh ngang.

Hoạt động quản lí là hoạt động rất phức tạp. Việc nghiên cứu những vấn đề tâm lí của hoạt động quản lí là công việc khó khăn. Do vậy, những vấn đề được trình bày trong cuốn sách này không thể tránh khỏi những khiếm khuyết. Rất mong nhận được những lời góp ý của các nhà khoa học và bạn đọc. Chúng tôi xin trân trọng cảm ơn sự quan tâm và giúp đỡ này.

Tác giả

Phần thứ nhất

NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG

Chương 1

ĐỐI TƯỢNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU CỦA TÂM LÍ HỌC QUẢN LÍ

1.1. ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU CỦA TÂM LÍ HỌC QUẢN LÍ

Xác định đối tượng nghiên cứu của Tâm lí học quản lí là đi tìm lời giải cho câu hỏi: Tâm lí học quản lí nghiên cứu cái gì? Để trả lời cho câu hỏi này, trước hết chúng ta cần xác định vị trí của Tâm lí học quản lí trong hệ thống các phân ngành của khoa học Tâm lí.

Nếu chúng ta cho rằng Tâm lí học quản lí là một phân ngành của Tâm lí học thì điều đó hoàn toàn không sai, song chúng ta cần chính xác hơn nữa vị trí của lĩnh vực khoa học này. Chúng tôi cho rằng, Tâm lí học quản lí là một phân ngành hẹp của Tâm lí học xã hội. Tại sao vậy?

Bởi vì, nếu Tâm lí học xã hội nghiên cứu các đặc điểm tâm lí của nhóm xã hội, trong đó đặc biệt là hành vi xã hội thì Tâm lí học quản lí nghiên cứu về quá trình tổ chức nhóm, đặc biệt là các tổ chức xã hội. Như vậy, Tâm lí học quản lí và Tâm lí học xã hội đều nghiên cứu về nhóm xã hội, nhưng phạm vi nghiên cứu của Tâm lí học quản lí hẹp hơn.

Đối tượng của Tâm lí học quản lí là *nghiên cứu những đặc điểm tâm lí của những người lãnh đạo, những người bị lãnh đạo và các tổ chức xã hội, cũng như các quan hệ giữa người lãnh đạo và người bị lãnh đạo.*

Nhiệm vụ cơ bản của Tâm lí học quản lí là nghiên cứu các đặc điểm tâm lí của hoạt động quản lí với mục đích nâng cao hiệu quả của hoạt động này.

1.2. CÁC PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU CỦA TÂM LÍ HỌC QUẢN LÍ

Theo Paul E. Spector (2000), việc tiến hành các phương pháp nghiên cứu của Tâm lí học quản lí cần chú ý một số vấn đề cơ bản sau:

a) Xác định câu hỏi nghiên cứu

b) Thiết kế các khái niệm nghiên cứu quan trọng

c) Các phương pháp nghiên cứu

d) Đo lường

e) Thống kê

g) Đạo đức trong nghiên cứu

1.2.1. Xác định các câu hỏi nghiên cứu

Khi tiến hành bất cứ một vấn đề tâm lí nào của tổ chức thì đều bắt đầu từ việc xác định câu hỏi nghiên cứu. Chúng ta định nghiên cứu vấn đề tâm lí gì của tổ chức? Câu hỏi nghiên cứu có thể là một vấn đề cụ thể, có phạm vi hẹp, cũng có thể là một vấn đề lớn, có phạm vi rộng.

Chẳng hạn, câu hỏi nghiên cứu dưới đây là dạng câu hỏi mang tính tổng hợp, có phạm vi rộng: *Những nguyên nhân nào kích thích tính tích cực lao động của con người?* Câu hỏi nghiên cứu cụ thể về khía cạnh này có thể là: *Lợi ích có vai trò như thế nào đối với việc kích thích tính tích cực lao động của con người?*

Khi xác định câu hỏi nghiên cứu không nên xác định một cách quá chung chung, mà nên cụ thể rõ ràng. Bởi vì, các câu hỏi nghiên cứu lớn, chung chung sẽ gây khó khăn cho người nghiên

cứu khi xác định mục tiêu, nhiệm vụ, khách thể, nội dung, phạm vi nghiên cứu...

Không nên xác định một vấn đề nghiên cứu như: *Nghiên cứu tâm lí người lãnh đạo*, mà cần xác định rõ nghiên cứu khía cạnh tâm lí nào của người lãnh đạo. Chẳng hạn như nghiên cứu năng lực tổ chức hay các đặc điểm nhân cách của người lãnh đạo. Đưa ra các câu hỏi nghiên cứu quá chung chung là hiện tượng thường thấy ở các sinh viên chuẩn bị làm khoá luận tốt nghiệp, các học viên cao học, các nghiên cứu sinh ngành Tâm lí học ở nước ta khi xác định đề tài nghiên cứu của khoá luận tốt nghiệp, của luận văn cao học hay của luận án tiến sĩ.

1.2.2. Thiết kế các khái niệm nghiên cứu quan trọng

Khi tổ chức một nghiên cứu cần chú ý đến một số vấn đề cơ bản sau:

1.2.2.1. Các biến số

Các biến số là cơ sở để xây dựng đề cương nghiên cứu. Các biến số của một nghiên cứu về tổ chức có thể là: năng lực, thái độ, hành vi, thành tích nghề nghiệp... Có hai loại biến số: biến số độc lập và biến số phụ thuộc.

Các biến số độc lập là các yếu tố mà người nghiên cứu kiểm soát hay điều khiển được.

Các biến số phụ thuộc là những đo lường về đánh giá tác động (nếu có) của biến số độc lập.

Nói cách khác, biến độc lập có thể trở thành nguyên nhân của biến phụ thuộc. Chẳng hạn, nghiên cứu về biến đổi tâm lí của người lao động trong một doanh nghiệp khi giám đốc áp dụng các biện pháp tổ chức lao động mới. Ở đây, các biện pháp tổ chức lao động mới là biến độc lập, những biến đổi tâm lí của

người lao động là biến phụ thuộc. Bởi vì, những biến đổi tâm lí này phụ thuộc vào cách thức tổ chức lao động của những người lãnh đạo.

1.2.2.2. Địa điểm nghiên cứu

Khi thực hiện một nghiên cứu, chúng ta cần xác định nghiên cứu đó được tiến hành ở đâu: *Trong phòng thí nghiệm hay ở ngoài hiện trường?*

Nghiên cứu ngoài hiện trường là nghiên cứu được thực hiện trong môi trường tự nhiên. Chẳng hạn, nghiên cứu hành vi của người lao động khi họ đang làm việc trong công xưởng. Nhà nghiên cứu không can thiệp để làm biến đổi môi trường làm việc của người lao động.

Nghiên cứu trong phòng thí nghiệm là nghiên cứu mà nhà tâm lí học đã thiết kế hoặc sáng tạo ra địa điểm nghiên cứu theo ý định của mình. Từ năm 1924 đến năm 1926, E. Mayo và các cộng sự của ông đã tiến hành nghiên cứu về sự ảnh hưởng của việc chiếu sáng đến hiệu quả lao động của công nhân tại Công ty Điện miền Tây (Mĩ). Các nhà nghiên cứu quan sát hai nhóm công nhân làm việc. Một nhóm được làm việc trong điều kiện có cường độ ánh sáng thay đổi theo từng giai đoạn, còn với nhóm kia, cường độ ánh sáng không thay đổi trong suốt thời gian thử nghiệm. Sau hơn hai năm thử nghiệm, họ không thấy có sự thay đổi hiệu suất lao động nào mang tính thống kê liên quan đến sự thay đổi cường độ ánh sáng trong phòng làm việc. Đây là một dẫn chứng về nghiên cứu trong phòng thí nghiệm.

1.2.2.3. Khái quát hoá

Khái quát hoá rất cần thiết đối với tổ chức nghiên cứu. Khái quát hoá là những nhận định ban đầu của nghiên cứu, nó có thể

giúp chúng ta đánh giá về tập thể khác, tổ chức khác, về địa điểm, tình huống nghiên cứu..., trên cơ sở đó giúp chúng ta lựa chọn vấn đề, địa điểm, phương pháp nghiên cứu.

1.2.2.4. Kiểm tra

Mỗi nghiên cứu chúng ta thường thu được các số liệu và đưa ra các giải thích cho kết quả thu được. Nhà nghiên cứu cần kiểm tra lại những kết quả đó với giả thuyết nghiên cứu ban đầu, kiểm tra lại các kết quả thu được, kể cả các nhận định đưa ra. Đặc biệt, đối với những nghiên cứu trong phòng thí nghiệm thì sự kiểm tra kết quả thu được qua các lần nghiên cứu là rất cần thiết.

1.2.2.5. Sự phân chia ngẫu nhiên và sự lựa chọn ngẫu nhiên

Sự phân chia ngẫu nhiên được thực hiện khi các khách thể phân chia theo những điều kiện hoặc mức độ khác nhau của biến số độc lập mà không theo tính hệ thống nào. Điều đó có nghĩa là mỗi khách thể nghiên cứu đều có sự ngẫu nhiên như nhau khi phân theo từng điều kiện.

Sự lựa chọn ngẫu nhiên là sự lựa chọn các vấn đề khảo sát theo phương pháp không có tính hệ thống. Mỗi vấn đề của nghiên cứu đều có sự ngẫu nhiên như nhau đối với lựa chọn trong thực tế. Sự lựa chọn ngẫu nhiên cũng được sử dụng nhiều trong lựa chọn các khách thể nghiên cứu. Chẳng hạn, khi nghiên cứu về hứng thú nghề nghiệp của công nhân một nhà máy, ta có thể chọn một số công nhân một cách ngẫu nhiên trong tổng số công nhân của nhà máy.

1.2.3. Các phương pháp nghiên cứu

Là một phân ngành của Tâm lí học xã hội, Tâm lí học quản lí sử dụng hầu hết các phương pháp nghiên cứu của Tâm lí học xã hội. Trong đó, có những phương pháp không chỉ là phương

pháp của Tâm lí học xã hội mà còn là phương pháp nghiên cứu của một số khoa học khác. Các phương pháp này được trình bày nhiều trong Tâm lí học xã hội, Tâm lí học đại cương. Do vậy, ở đây các phương pháp được trình bày rất tóm lược.

1.2.3.1. Phương pháp thực nghiệm

Thực nghiệm là phương pháp được sử dụng khá nhiều trong Tâm lí học xã hội, cũng như Tâm lí học quản lí. Theo David G. Mayers, cứ bốn nghiên cứu thuộc lĩnh vực Tâm lí học xã hội thì có ba phương pháp thực nghiệm và có hai phần ba các nghiên cứu đó được tiến hành trong phòng thí nghiệm.

Thực nghiệm được thiết kế trong đó có một hoặc một số biến độc lập và có một hoặc một số biến phụ thuộc. Các nhà nghiên cứu thường thay đổi một hay một số yếu tố cùng một lúc, trong khi vẫn giữ nguyên các yếu tố khác, qua đó chỉ ra sự thay đổi do tác động đó. Theo David, nghiên cứu thực nghiệm là nghiên cứu nhằm tìm kiếm các nguyên nhân của các mối liên hệ nhân quả bằng cách điều khiển một hay một vài nhân tố, trong khi đó lại kiểm soát các nhân tố khác – giữ cho chúng không đổi (Lê Văn Hảo, 1996).

Hầu hết các thực nghiệm trong Tâm lí học quản lí được tiến hành trong phòng thí nghiệm (Schaubroeck và Kuehn, 1992). Tuy vậy, vẫn có những thí nghiệm được tiến hành trong môi trường tự nhiên.

1.2.3.2. Phương pháp điều tra

Phương pháp điều tra là một trong những phương pháp đơn giản nhất và dễ thực hiện nhất trong số những phương pháp nghiên cứu cơ bản. Phương pháp điều tra sử dụng một loạt câu hỏi để nghiên cứu một hay một số biến số mà chúng ta quan tâm. Hầu hết các cuộc điều tra đều được thực hiện bằng hình

thức *bảng hỏi*. Ngoài ra, có những cuộc điều tra được tiến hành bằng hình thức phỏng vấn trực tiếp, phỏng vấn qua điện thoại hoặc được thực hiện qua E-mail hay qua mạng.

Đa số các cuộc điều tra đều nhằm thu thập các số liệu trực tiếp từ phía khách thể nghiên cứu, song một số cuộc điều tra lại sử dụng những số liệu đã có sẵn và thu thập thêm thông tin từ những đồng nghiệp của khách thể và từ những người quản lí.

Điều tra có thể thực hiện theo *lát cắt ngang* hay *điều tra bổ dọc:*

– Một số cuộc điều tra mang tính chất lát cắt ngang, nghĩa là điều tra về một vấn đề tại một thời điểm.

– Điều tra bổ dọc là thu thập số liệu về một vấn đề, về cùng khách thể, cùng địa điểm khảo sát nhưng trong các thời điểm khác nhau. Điều tra bổ dọc là điều tra được tiến hành trong thời gian dài và trong thời gian đó nhà nghiên cứu tiến hành các cuộc điều tra khác nhau.

Ở nước ta, đa số các nghiên cứu đều thuộc diện nghiên cứu có tính chất lát cắt ngang, các nghiên cứu bổ dọc còn ít được thực hiện, nhất là trong Tâm lí học quản lí.

Phương pháp điều tra có ưu điểm là chúng ta có thể nhanh chóng có được thông tin về vấn đề quan tâm. Mặt khác, phương pháp điều tra thực hiện dễ dàng hơn, thuận lợi hơn so với phương pháp thực nghiệm trong phòng thí nghiệm.

Phương pháp điều tra có nhược điểm là không phải lúc nào chúng ta cũng thu được các thông tin tốt, có độ tin cậy về vấn đề nghiên cứu.

Có lẽ, vấn đề lớn nhất của phương pháp điều tra là sự nhiệt tình, tinh thần và ý thức trách nhiệm của khách thể khi trả lời các câu hỏi.

1.2.3.3. Phương pháp quan sát

Người ta thường sử dụng phương pháp này để quan sát tâm trạng, thái độ và đặc biệt là hành vi của con người trong tổ chức. Ở nhiều công ti của Nhật Bản, các nhà tâm lí học thường quan sát tâm trạng của các công nhân khi đến công ti. Vì tâm trạng có ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất và chất lượng lao động của người lao động. Taylor đã quan sát quá trình thực hiện các thao tác lao động của người công nhân, trên cơ sở đó phân tích những động tác nào là cần thiết và những động tác nào là thừa, cần loại bỏ, từ đó, nâng cao được năng suất lao động của người công nhân.

Khi thực hiện phương pháp quan sát, ta cần tuân thủ một số nguyên tắc cơ bản sau: xác định rõ mục đích quan sát, xây dựng sơ đồ quan sát phù hợp.

Có hai dạng quan sát cơ bản: quan sát không can thiệp và quan sát có can thiệp.

– *Quan sát không can thiệp* là quan sát hành vi của khách thể mà không có tác động của người quan sát. Hình thức này còn được gọi là quan sát tự nhiên. Trong trường hợp này, người quan sát ghi chép một cách thụ động những gì xảy ra.

– *Quan sát có can thiệp* là quan sát mà nhà quan sát muốn can thiệp vào tình huống nghiên cứu nhằm làm sáng tỏ một số điểm nào đó hoặc trắc nghiệm một lí thuyết. Quan sát có can thiệp có ba hình thức:

+ Quan sát có tham gia;

+ Quan sát có cấu trúc;

+ Quan sát thực nghiệm.

Quan sát có tham gia là người quan sát tham gia tích cực trong tình huống mà hành vi được quan sát. Người quan sát không cần phải nguỵ trang, mà hiện diện trong tình huống công khai.

Quan sát có cấu trúc là quan sát có sự kiểm soát của nhà nghiên cứu, nhưng mức độ kiểm soát thấp hơn thực nghiệm. Nhà nghiên cứu có thể can thiệp nhằm tạo ra một tình huống để quan sát hay có thể tạo nên quy trình để quan sát tốt, hiệu quả hơn.

1.2.3.4. Phương pháp nghiên cứu tài liệu

Tâm lí học quản lí cũng như nhiều khoa học khác, thường sử dụng phương pháp nghiên cứu tài liệu. Việc tiến hành phương pháp nghiên cứu tài liệu cần chú ý một số nguyên tắc cơ bản sau:

– Nghiên cứu tài liệu cần được xem như một phương pháp đặc biệt khi nghiên cứu nội dung các thông tin về tổ chức.

– Nghiên cứu tài liệu phải có tính chất tổng hợp, nghĩa là không chỉ nghiên cứu nội dung của thông tin mà cần phải nghiên cứu các khía cạnh khác trong các quan hệ của tổ chức.

– Nghiên cứu tài liệu là phương pháp bổ trợ, cùng với một số phương pháp khác khi nghiên cứu các đặc điểm tâm lí của tổ chức.

Các giai đoạn tiến hành nghiên cứu tài liệu gồm:

– Giai đoạn chuẩn bị nghiên cứu tài liệu;

– Giai đoạn kiểm tra độ tin cậy của tài liệu;

– Giai đoạn phân tích tài liệu, diễn đạt kết quả và kết luận.

1.2.4. Đo lường

Đo lường là quá trình xác định số lượng các đặc điểm của khách thể hay các vấn đề nghiên cứu. Các biến số trong mỗi nghiên cứu cần được đo lường hoặc lượng hoá để giúp nhà tâm lí học phân tích và đi đến các kết luận.

Có thể phân ra hai loại đo lường: *đo lường tuyệt đối* và *đo lường tương đối.*

– *Trong đo lường tuyệt đối*, các giá trị của biến số được miêu tả có tính đặc thù, riêng rẽ một cách tuyệt đối mà không miêu tả toàn bộ các đặc điểm của vấn đề nghiên cứu, tức là miêu tả có chọn lọc.

– *Đo lường tương đối* được sử dụng khi nhà nghiên cứu muốn miêu tả toàn bộ các đặc điểm của vấn đề.

CÂU HỎI THẢO LUẬN CHƯƠNG 1

1. *Trình bày đối tượng nghiên cứu của Tâm lí học quản lí. Phân biệt sự khác và giống nhau về đối tượng nghiên cứu giữa Tâm lí học xã hội và Tâm lí học quản lí. Đối tượng nghiên cứu của Tâm lí học quản lí thay đổi như thế nào trong bối cảnh phát triển kinh tế – xã hội?*
2. *Trình bày những vấn đề cốt yếu nhất khi tiến hành các phương pháp nghiên cứu của Tâm lí học quản lí.*
3. *Trình bày khái quát mục đích, nội dung và cách thức tiến hành của các phương pháp nghiên cứu trong Tâm lí học quản lí.*
4. *Những yêu cầu gì đặt ra về phương pháp nghiên cứu của Tâm lí học quản lí ở nước ta hiện nay (việc kế thừa các phương pháp nghiên cứu của tâm lí học thế giới và việc sáng tạo trong phương pháp nghiên cứu cho phù hợp với thực tiễn của đời sống xã hội nước ta hiện nay như thế nào)?*

Chương 2

LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN CỦA TÂM LÍ HỌC QUẢN LÍ

2.1. NHỮNG TIỀN ĐỀ ĐỂ HÌNH THÀNH TÂM LÍ HỌC QUẢN LÍ

Tâm lí học quản lí ra đời vào đầu thế kỉ XX, nhưng những tiền đề cho sự ra đời của nó đã xuất hiện rất sớm. Đó là những tiền đề về mặt thực tiễn và những tiền đề về mặt tư duy, lí luận.

Từ xa xưa, con người đã biết sử dụng hoạt động quản lí vào việc tổ chức các cộng đồng của mình. Những khái niệm quản lí cơ bản đã có từ 5000 năm trước Công nguyên. Trong Kinh Thánh, Jethro giảng giải cho Moses về lợi ích của sự uỷ quyền và của tổ chức vững mạnh.

Thời Hi Lạp cổ đại, những kĩ xảo tinh vi như quản lí tập trung và dân chủ đã được áp dụng. Trong tập nghị luận của mình, Socrate nói: "... Những người biết cách sử dụng con người sẽ điều khiển công việc hoặc cá nhân hoặc tập thể một cách sáng suốt, trong khi những người không biết làm như vậy, sẽ mắc sai lầm trong việc điều hành công việc này". Quan điểm về vị trí của con người, về nghệ thuật sử dụng con người như một điều kiện tiên quyết để đảm bảo quản lí thành công của nhà triết học Hi Lạp Cổ đại này, đến nay vẫn còn giữ nguyên tính thời sự và giá trị thực tiễn của nó.

Vào thời Trung cổ, người ta đã sử dụng kế toán kép trong hệ thống quản lí, nhà kinh doanh biết được tình trạng tiền mặt và hàng tồn kho, nhờ đó kiểm soát được nguồn tiền mặt của mình.

Thời Trung Hoa cổ đại, bốn chức năng cơ bản của quản lí đã được xác định, đó là kế hoạch hoá, tổ chức, tác động và kiểm tra. Đến nay, chúng vẫn là những chức năng cơ bản của hoạt động quản lí.

Cuộc cách mạng công nghiệp xảy ra vào cuối thế kỉ XVIII ở Anh đã tạo tiền đề quan trọng cho sự phát triển tư duy quản lí. Các cơ sở sản xuất phải hoạt động trong nền kinh tế thị trường, lợi nhuận gắn liền với việc tổ chức sản xuất. Bởi vậy, tổ chức sản xuất, kinh doanh như thế nào để đạt hiệu quả cao đã trở thành mối quan tâm hàng đầu của các nhà sản xuất và các nhà nghiên cứu quản lí. Cuộc vận động quản lí theo khoa học đã ra đời để đáp ứng yêu cầu đó.

2.2. TAYLOR VÀ THUYẾT QUẢN LÍ THEO KHOA HỌC

Người khởi xướng và sáng tạo ra cuộc vận động quản lí theo khoa học là Frederich Winslow Taylor, người Mĩ. Ông sinh năm 1856. Mặc dù tốt nghiệp loại ưu trường Harvard về luật, nhưng Taylor lại từ chối nghề nghiệp mà xã hội cho là cao quý đó để đến làm việc tại Enterprise Hydraulic Works với tư cách là một thợ máy. Ở đây, người trí thức trẻ đã hoà mình vào cuộc sống đầy vất vả của người thợ. Ông đã tận mắt chứng kiến điều kiện làm việc thiếu thốn của người lao động, cách thức tổ chức lao động kém hiệu quả của các nhà quản lí. Và chính đây là khởi điểm của những ý tưởng về việc tổ chức lao động một cách khoa học và có hiệu quả của Taylor. Với mục đích phấn đấu rõ ràng, với ý chí và nghị lực phi thường, từ một công nhân bình thường, Taylor trở thành kíp trưởng, quản đốc, kĩ sư trưởng nhà máy Midvale. Năm 1883, ông nhận được bằng Phó Tiến sĩ kĩ thuật

chế tạo máy của Viện kĩ thuật Steven. Năm 1885, Taylor trở thành hội viên của Hội các kĩ sư cơ khí Mĩ và sau đó làm Chủ tịch Hội.

Năm 1911, ông cho xuất bản cuốn sách *Các nguyên tắc quản lí theo khoa học*. Sau khi ra mắt bạn đọc, cuốn sách đã được dịch ra 8 thứ tiếng ở châu Âu và tiếng Nhật. Taylor là người nỗ lực không ngừng đưa khoa học vào quản lí công nghiệp. Ông muốn có sự cải cách lớn trong quản lí – quản lí và tổ chức nhà máy từ không chuyên nghiệp sang chuyên nghiệp.

Tư tưởng chủ đạo của thuyết quản lí theo khoa học của Taylor là tiêu chuẩn hoá công việc và kiểm tra cả chiều rộng lẫn chiều sâu nhằm duy trì các tiêu chuẩn này. Ông tìm những người thợ giỏi nhất để làm công việc thường ngày với cách thức duy nhất.

Không chỉ chú ý đến tổ chức công việc có hiệu quả, Taylor còn rất quan tâm đến việc giải quyết mối quan hệ giữa người lãnh đạo và người bị lãnh đạo. Ông ý thức được rất rõ vị trí của con người trong quá trình sản xuất và ngay cả trong quan hệ đầy phức tạp và rất linh hoạt này, Taylor vẫn muốn đưa hoạt động quản lí vào trật tự, hệ thống và logic. Taylor tin rằng đối với mỗi công việc đều có một khoa học, ngay cả với các hình thức lao động đơn giản nhất. Theo ông, người quản lí phải là nhà tư tưởng, nhà lên kế hoạch. Chức năng cơ bản của họ là lập kế hoạch, chỉ đạo và tổ chức công việc.

Do xuất phát từ chỗ đánh giá được vị trí quan trọng của con người, của quan hệ người – người và người lãnh đạo trong hệ thống quản lí sản xuất mà thuyết quản lí theo khoa học của Taylor được các nhà tâm lí học quan tâm, tìm hiểu và đánh giá cao.

Mặc dù, học thuyết của Taylor được áp dụng ở nhiều nước, nhưng nó cũng bị phê phán và chống đối của không ít người, ngay cả trên đất Mĩ. Song có thể nói, học thuyết của Taylor có tầm quan trọng và ý nghĩa lớn lao đối với quản lí. Bởi lẽ, nó đã làm nổi bật vấn đề con người, coi con người là trung tâm, là khâu then chốt của quá trình tổ chức lao động.

Với công lao lớn như vậy, Taylor được coi là "cha đẻ" của phong trào quản lí theo khoa học, người mở ra "kỉ nguyên vàng" trong quản lí ở Mĩ. Năm 1915, khi Taylor qua đời, người ta đã khắc lên bia mộ của ông ở nghĩa trang Chestmut Hill dòng chữ:

"Frederich Winslow Taylor

Sinh năm 1856 – Mất năm 1915

Cha đẻ của thuyết quản lí theo khoa học".

– Một người ủng hộ và phát triển thuyết quản lí theo khoa học của Taylor là Henry Fayol. Ông sinh ra ở Pháp năm 1841, lớn lên ở Pháp, đi nhiều nơi ở châu Âu, sau đó định cư ở Mĩ và mất năm 1925. Từ một kĩ sư chuyên nghiệp, ông đã trở thành chuyên gia về quản lí theo khoa học.

Năm 1915, ông viết cuốn sách nổi tiếng *Quản lí hành chính chung và trong công nghiệp*. Nội dung cuốn sách gồm hai phần: phần một nêu lên lí thuyết quản lí hành chính; phần hai nói về đào tạo bộ máy quản lí hành chính.

Các công trình nghiên cứu của ông đã chứng minh rằng, phương pháp quản lí theo khoa học không chỉ giới hạn cho xí nghiệp kinh doanh, mà còn có thể áp dụng phổ biến cho các lĩnh vực quản lí khác. Từ nghiên cứu đặc điểm, nội dung của hoạt động quản lí, ông đã đi đến kết luận: Một nhà quản lí

tài năng có được thành công không phải nhờ những phẩm chất cá nhân, mà chủ yếu nhờ các phương pháp mà anh ta đã áp dụng, nhờ các nguyên tắc chỉ đạo hành động của người đó.

Như vậy, việc tổ chức công việc một cách khoa học là điều kiện hàng đầu giúp nhà quản lí thành công. Theo Fayol, quản lí gồm các quá trình: dự đoán và lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển, phối hợp, kiểm tra. Ông rất quan tâm đến yếu tố năng lực của người quản lí. Tổ chức, theo ông gồm hai bộ phận chính: tổ chức vật chất và tổ chức con người.

Do những đóng góp to lớn vào việc phát triển tư duy quản lí mà một số người đã coi ông như cha đẻ thực sự của lí thuyết quản lí hiện đại. Song, chính xác hơn có lẽ xem ông là người có những tư tưởng xuất chúng về lí thuyết quản lí.

Khía cạnh nhân văn của người quản lí được Elton Mayo tiếp tục nghiên cứu. G.E. Mayo sinh ra ở Australia năm 1880, nhận bằng về logic và triết học tại Trường Đại học Tổng hợp Adelaide. Từ năm 1911 – 1919 là giảng viên về logic học, đạo đức học và triết học của Trường Đại học Tổng hợp Queensland.

Năm 1922, ông sang Mĩ. Đầu tiên, ông là cộng tác viên nghiên cứu công nghiệp của Trường Đại học Tổng hợp Pansylvania, từ 1929 – 1947, Mayo giữ chức giáo sư về nghiên cứu công nghiệp của Trường Đào tạo Quản lí Hành chính Kinh doanh trên đại học thuộc Trường Đại học Harvard. Ông mất năm 1949.

E. Mayo hướng vào nghiên cứu các vấn đề tâm lí xã hội trong quản lí. Ông tìm hiểu sự hứng thú và mệt mỏi của người lao động trong quá trình sản xuất, nhu cầu của họ, đặc biệt là các

nhu cầu tinh thần. Mayo đã phát hiện ra rằng các khuyến khích vật chất (bằng tiền) không phải lúc nào cũng làm nâng cao sản lượng, trái lại, sự quan tâm, thái độ chân thành, biết lắng nghe và phát huy sáng kiến của người lao động là những tác nhân quan trọng đối với việc nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản phẩm. Từ những nghiên cứu thực nghiệm Hawthorne nổi tiếng, Mayo đã rút ra nhận định: Các quan hệ không chính thức có vai trò rất quan trọng trong hoạt động của nhóm chính thức.

Mayo là một trong những người đầu tiên nghiên cứu quan hệ không chính thức của nhóm. Việc nghiên cứu này có ý nghĩa to lớn đối với Tâm lí học xã hội, Tâm lí học quản lí vì nó chỉ ra vị trí và vai trò của cơ cấu không chính thức trong các nhóm chính thức, nó cảnh tỉnh các nhà quản lí phải quan tâm đến vấn đề này trong quá trình tổ chức hoạt động của nhóm.

Khi nói đến sự phát triển tư tưởng quản lí hơn một thế kỉ qua, người ta coi Taylor là người khởi xướng, là cha đẻ của thuyết quản lí theo khoa học và đỉnh cao của sự phát triển này dừng lại ở Peter Drucker, một người Áo, sinh năm 1909. Ông được coi như Pie đại đế – Nga hoàng của quản lí.

Peter Drucker đã đưa tư duy quản lí về với thực tại, ông là người tổng kết các tư tưởng quản lí hơn một thập kỉ qua. Ông đã vạch ra một tổng thể hài hoà các tư tưởng đó, trình bày chúng theo mệnh đề, theo các hình thức dễ hiểu và giải thích chúng. Druker thực sự chú trọng tới khái niệm, kiểu mẫu, nguyên tắc, hệ thống và biện pháp, ông đã khéo léo bện chặt các tư tưởng quản lí trước đó thành một mô hình phù hợp với thời hiện đại. Ông được đánh giá là tác giả thuyết quản lí đương thời có nhiều ảnh hưởng nhất đối với xã hội (Marina Pinto, 1990).

Có thể nói, thuyết quản lí theo khoa học của Taylor và những người phát triển học thuyết này đã đóng góp quan trọng cho sự ra đời một phân ngành của Tâm lí học – Tâm lí học quản lí. Có thể xem những tư tưởng, quan điểm của họ như một tiền đề để hình thành Tâm lí học quản lí.

2.3. TÂM LÍ HỌC QUẢN LÍ TRỞ THÀNH MỘT KHOA HỌC

2.3.1. Những người sáng lập

Tâm lí học quản lí hình thành vào thế kỉ thứ XX, chính xác hơn là vào đầu những năm 1900 (Paul E. Spector, 2000). Những nhà tâm lí học quản lí đầu tiên thực tế là các nhà tâm lí học thực nghiệm khi họ hướng đến ứng dụng một phân ngành tâm lí học mới để giải quyết những vấn đề thực tiễn của tổ chức.

Theo P.E. Spector, hai nhà tâm lí học được xem như là những người sáng lập phân ngành tâm lí học này là Hugo Munsterber và Welter Dill Scott (Paul E. Spector, 2000). Cả hai đều là những nhà tâm lí học thực nghiệm, đều là giáo sư của trường đại học. Họ đã ứng dụng tâm lí học vào giải quyết những vấn đề của tổ chức.

– Munsterber đã ứng dụng tâm lí học vào việc lựa chọn những người lao động trong thực tiễn của tổ chức và sử dụng các trắc nghiệm tâm lí để giải quyết vấn đề này.

– Scott đã quan tâm và tiếp tục nghiên cứu một số vấn đề mà Munsterber đã tìm hiểu, trong đó có Tâm lí học quảng cáo. Những nghiên cứu của Scott đã dẫn đến sự ra đời *Học thuyết về quảng cáo* của ông vào năm 1903, còn Munsterber đã cho xuất bản cuốn sách *Tâm lí học và hiệu quả của sản xuất công nghiệp* năm 1913.

Trong Chiến tranh thế giới thứ nhất, những vấn đề về tâm lí học công nghiệp và tổ chức đã được sử dụng trong quân đội Mĩ và chính sự ứng dụng này đã tạo điều kiện để phát triển lĩnh vực Tâm lí học quản lí. Khi nước Mĩ tham gia vào cuộc chiến tranh năm 1917, nhiều nhà tâm lí học đã được điều vào quân đội. Trong thời gian này, các trắc nghiệm tâm lí với thang đo lớn đã được sử dụng để nghiên cứu nghề nghiệp của con người, sau đó được ứng dụng vào lĩnh vực giáo dục.

Trong thời gian giữa hai cuộc chiến tranh thế giới, Tâm lí học quản lí đã phát triển khá mạnh. Nó có hầu hết các lĩnh vực như ngày nay. Năm 1921, tại Trường Đại học Tổng hợp Quốc gia Penn (Mĩ), luận án Tiến sĩ Tâm lí học của Brune V. Moore về lĩnh vực công nghiệp đã được bảo vệ thành công. Điều này cho thấy, Tâm lí học không chỉ được ứng dụng vào nghiên cứu các vấn đề của tổ chức, của sản xuất, mà người ta còn chú ý đào tạo các chuyên gia tâm lí học quản lí ở trình độ cao.

Vào thời gian này, một nghiên cứu nổi tiếng về tâm lí học quản lí là những nghiên cứu Hawthorne, được bắt đầu từ những năm 1920 và kéo dài đến những năm 1930. Công trình này do các nhà nghiên cứu của Viện Kĩ thuật Massachusetts và Trường Đại học Tổng hợp Harvard thực hiện tại Công ty điện miền Tây thuộc Chicago (Mĩ), nơi có khoảng 30.000 công nhân được tuyển dụng từ 60 quốc gia. Các thí nghiệm Hawthorne nhằm nghiên cứu con người trong môi trường làm việc của anh ta. Các thí nghiệm Hawthorne mang tính cách mạng và lịch sử. Chúng giữ một vị trí quan trọng trong toàn bộ lĩnh vực khoa học xã hội (Marina Pinto, 1990). Các nghiên cứu Hawthorne đã chỉ ra vai trò

của hành vi con người trong tổ chức. Các nghiên cứu cũng chứng minh rằng cảm xúc, tâm trạng, thái độ của người lao động quan trọng hơn cả các yếu tố vật chất, kinh tế. Mặt khác, hành vi con người phụ thuộc và chịu ảnh hưởng bởi tư duy của nhóm. Đây là vấn đề cần được quan tâm trong quản lí tổ chức.

Sau các thí nghiệm Hawthorne, các nhà nghiên cứu hướng đến tìm hiểu những khía cạnh tâm lí của quản lí hành chính. Các công trình nghiên cứu này góp phần quan trọng vào sự hình thành và phát triển Tâm lí học quản lí hiện đại. Những đại diện tiêu biểu cho hướng nghiên cứu này là Mary Parker Follett, Chester Barnard, Kurt Lewin và các cộng sự của ông. Thậm chí, người ta còn xem Mary Parker Follett, Chester Barnard, Kurt Lewin... như những người sáng lập Tâm lí học quản lí hiện đại (Terry A. Beehr, 1996).

• Mary Parker Follet (1868 – 1933)

Nếu như Taylor chú trọng đến khía cạnh kinh tế trong quản lí, Fayol quan tâm đến vai trò, vị trí của người quản lí, tính công bằng và tinh thần tập thể của quản lí, thì Mary Parker Follet – nhà nghiên cứu về hoạt động quản lí lại xem xét đến một khía cạnh mới của quản lí – khía cạnh tâm lí học và xã hội học về con người.

Khi nghiên cứu hoạt động quản lí, bà đã đánh giá vai trò của giao tiếp và đời sống của nhóm đối với con người. Theo M.P. Follet, giao tiếp là nhu cầu không thể thiếu được đối với con người, mỗi cá nhân luôn luôn gắn bó với người khác và là thành viên của các nhóm khác nhau, các suy nghĩ, tình cảm của con người bị chi phối bởi tư tưởng của nhóm.

Trong nghiên cứu của mình, Follet đã rất quan tâm đến một vấn đề có tính phổ biến của các nhóm là bản chất và sự nảy sinh các mâu thuẫn. Khi nghiên cứu mâu thuẫn của nhóm, bà không chỉ lột tả cái bản chất, các hình thức biểu hiện của nó, mà còn chỉ ra các phương pháp để giải quyết nó.

Một vấn đề tâm lí xã hội khác được Follet chú trọng trong các công trình nghiên cứu của mình là các phẩm chất của người lãnh đạo, là nghệ thuật quản lí. Theo bà, người lãnh đạo cần có tính kiên trì, năng lực thuyết phục, sự khéo léo trong cư xử, trình độ hiểu biết cao. Người lãnh đạo không nên làm một ông chủ, mà phải là người phối hợp, giáo dục và đào tạo, phải quan tâm đến thái độ hợp tác của cấp dưới, chứ không phải là thái độ phục tùng. Nếu Taylor rất cố gắng đưa tính hệ thống và logic vào quản lí, thì Follet lại ra sức xây dựng tư tưởng phối hợp, hợp tác và sự thống nhất trong quản lí.

- **Chester Irwing Barnard (1886 – 1961)**

Barnarrd sinh ngày 07/11/1886 tại Maldern, Massachusetts. Ông học tại trường Mount Hormon, sau đó là trường Harvarrd. Ông học kinh tế và quản trị. Ông đã nhận 7 học vị tiến sĩ danh dự dành cho những công trình nghiên cứu về các tổ chức và những cống hiến của ông.

Barnarrd rất quan tâm đến những phong cách quản lí trong thực tiễn, trong đó ông đánh giá cao nhất tinh thần trách nhiệm, tính tích cực của người quản lí trong tổ chức (Terry A. Beehr, 1996). Ông đã viết cuốn *Chức năng của người quản lí*. Cuốn sách này ra đời trong giai đoạn mà những phát hiện thử nghiệm của Hawthone bác bỏ những lí thuyết về quản lí theo khoa học.

Cuốn *Chức năng của người quản lí* đã đem lại danh tiếng cho ông và giúp ông tạo được chỗ đứng của mình trong lịch sử tư tưởng quản lí (Marina Pinto, 1990). Ông cố gắng phát triển một lí thuyết toàn diện về hoạt động hợp tác trong tổ chức chính thức. Ông không bằng lòng với định nghĩa về tổ chức như là một nhóm người được phối hợp với nhau, theo ông tổ chức phải là một hệ thống hoạt động phối hợp có ý thức của hai hay nhiều người. Ông đánh giá cao sự phối hợp và cố kết của các thành viên trong tổ chức. Theo ông đó là những yếu tố có tầm quan trọng hàng đầu đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Năm 1948, ông viết cuốn *Tổ chức và quản lí.*

Những hạn chế trong các công trình nghiên cứu của Barnard thể hiện ở chỗ, ông ít nói đến cơ chế hoạt động của những người lãnh đạo cấp cao, ông ít nghiên cứu về tài năng, quyền lực của người lãnh đạo. Tuy vậy, những cuốn sách của ông có ảnh hưởng lớn đến những tư tưởng, lí thuyết về quản lí. Đó là sự kết hợp giữa kinh nghiệm và trí tuệ mang tính tư duy hệ thống cao.

- **Kurt Lewin (1890 – 1947)**

Lewin đạt học vị Tiến sĩ tại Đại học Tổng hợp Berlin. Năm 1932 ông sang định cư tại Mĩ. Bằng các nghiên cứu lí luận và thực nghiệm của mình, ông đã trở thành nhà tâm lí học nổi tiếng.

Năm 1946, tại Trường Đại học Tổng hợp En – Arborsko (Michigan), ông đã sáng lập ra Trung tâm nghiên cứu động thái nhóm. Ông đã lãnh đạo nhóm nghiên cứu thực nghiệm với phương pháp nghiên cứu mới có tên gọi là Nhóm T. Năm 1935,

ông cho xuất bản cuốn sách *Lí thuyết về động thái của nhóm*. Theo ông, nhóm phải có sự thống nhất cao về động cơ và sự tương tác giữa các thành viên. Khi nghiên cứu về nhóm (loại nhóm nhỏ), Lewin rất quan tâm đến các tác động tương hỗ trực tiếp, sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các thành viên.

Trong các nghiên cứu về tổ chức, Lewin quan tâm đến sự tương hỗ trực tiếp, đến sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các thành viên của tổ chức. Ông cũng chú ý đến nghiên cứu về phong cách của người lãnh đạo và đã chia ra ba phong cách lãnh đạo cơ bản: phong cách quyền uy, phong cách dân chủ và phong cách tự do (Lewin, 1939). Cách phân loại này của ông đến nay vẫn còn giá trị.

2.3.2. Sự phát triển của Tâm lí học quản lí sau Chiến tranh thế giới thứ hai

Sau Chiến tranh thế giới thứ hai, Tâm lí học quản lí bước vào giai đoạn phát triển mạnh mẽ – "Sự phát triển mang tính bùng nổ". Những nghiên cứu về lí luận và thực tiễn của Tâm lí học quản lí thời kì này tập trung vào vào ba chủ đề lớn: Sự lãnh đạo, nhóm và những vấn đề tâm lí nội tâm của con người như động cơ, nhu cầu (Terry A. Beehr, 1996).

2.3.2.1. Những nghiên cứu về sự lãnh đạo trong Tâm lí học quản lí

Sự lãnh đạo luôn luôn là vấn đề trọng tâm của những nghiên cứu của Tâm lí học quản lí, vì đây là một trong hai thành tố cấu thành hoạt động quản lí. Người lãnh đạo là chủ thể chính của hoạt động này.

Sau Chiến tranh thế giới thứ hai, vấn đề lãnh đạo được chú ý nghiên cứu ở cả tâm lí học phương Tây và tâm lí học Xô viết.

Ở Mĩ, vấn đề lãnh đạo đã được nghiên cứu tại Đại học Tổng hợp Illinois, Đại học Tổng hợp Michigan, Đại học Tổng hợp Quốc gia Ohio trong nhiều năm. Những nghiên cứu ở các trường đại học này tập trung vào các vấn đề:

Thứ nhất, phong cách lãnh đạo. Vấn đề này được nghiên cứu cả từ góc độ lí luận và thực tiễn.

Thứ hai, hành vi của người lãnh đạo.

Các nhà tâm lí học đã sử dụng trắc nghiệm tâm lí để tìm hiểu phong cách lãnh đạo. Hơn mười năm sau Chiến tranh thế giới thứ hai, những nghiên cứu của French và Raven (1959) đã tập trung tìm hiểu về tâm lí của những người dưới quyền. Hai nhà tâm lí học này đã cố gắng đi tìm lời giải cho câu hỏi: Tại sao quần chúng đi theo những người lãnh đạo và những người lãnh đạo mong muốn quần chúng làm những gì?

Theo French và Raven, sở dĩ những người dưới quyền tuân thủ theo người lãnh đạo và người lãnh đạo ảnh hưởng đến được cấp dưới là nhờ vào quyền lực. Ở đây có năm loại quyền lực:

+ Quyền lực ban thưởng;

+ Quyền lực ép buộc;

+ Quyền lực hợp pháp;

+ Quyền lực hấp dẫn;

+ Quyền lực chuyên môn.

Sau Chiến tranh thế giới thứ hai, Stogdill đã nghiên cứu nhiều về một số phẩm chất đặc thù của người lãnh đạo – Những phẩm chất mà người lãnh đạo khác biệt với những người dưới quyền.

Năm 1948, ông cho công bố kết quả nghiên cứu về những đặc điểm nổi bật của người lãnh đạo. Đây là cơ sở để hình thành *Học thuyết về những đặc điểm nổi bật của người lãnh đạo*. Học thuyết này đã thu hút được sự chú ý của một số nhà tâm lí học. Một số nghiên cứu đã được thực hiện trên cơ sở của học thuyết trên. Lord, De Vader, Alliger (1986) đã tìm hiểu về mối liên hệ giữa tri giác và các đặc điểm nổi bật. Mann (1959) tìm hiểu về trí tuệ của người lãnh đạo.

Một hướng nghiên cứu khác về người lãnh đạo trong giai đoạn này là nghiên cứu của Miner năm 1965, 1978 về động cơ quản lí của người lãnh đạo. Vào những năm 1950, tại Trường Đại học Tổng hợp Quốc gia Ohio đã có những nghiên cứu về hành vi lãnh đạo.

Một học thuyết đáng lưu ý khác về người lãnh đạo trong thời gian này là *Học thuyết ngẫu nhiên về người lãnh đạo* do Fiedler đưa ra năm 1967.

Trong thời gian này có nhiều công trình nghiên cứu về sự lãnh đạo đã được xuất bản. Có thể kể ra một số công trình đáng chú ý sau: *The Psychology of Power* (Ronald V. Sampson, 1966), *Group Leadership* (Marilyn M. Bates, Clarence D. Johnson, 1972), *Leadership in Organizations* (Paul M. Bons, Robert M. Mcdannell, William A. Knowlton..., 1981), *Leaders, Fools, and Impostoes* (Manfred F.R. Kets De Vries, 1993)...

Trong tâm lí học Xô viết, những khía cạnh tâm lí của người lãnh đạo cũng được nhiều nhà tâm lí học quan tâm. Các nhà tâm lí học Xô viết dựa vào quan điểm của tâm lí học mácxít để xem

xét vấn đề. Trong số những nhà tâm lí học nghiên cứu về người lãnh đạo của tâm lí học Xô viết trong giai đoạn này phải kể đến các tên tuổi như: I.P. Vonkop, Iu.N. Emelianop, E.C. Kyzưmin, B.D. Parưgin, A.G. Sorokova, Iu.A. Tikhomirop, L.I. Umanxki, V.Ph. Pybakhin...

Các nhà tâm lí học Xô viết tập trung tìm hiểu các khía cạnh sau của người lãnh đạo:

+ Chức năng và cấu trúc hoạt động quản lí của người lãnh đạo (Iu.A. Tikhomirop, V.G. Aphanaxep, L.I. Umanxki, V.Ph. Pybakhin...).

+ Những khía cạnh tâm lí – xã hội của việc ra quyết định quản lí (B.Ph. Lomop, Iu.A. Tikhomirop, B.D. Parưgin, A.G. Sorokova, V.G. Aphanaxep, O.V. Koznova, V.A. Bakeep...).

+ Phong cách của người lãnh đạo (P.X. Sakurop, V.Ph. Pybakhin, L. Zuraplep, V.M. Sepen...).

+ Những khía cạnh tâm lí của việc nâng cao năng lực làm việc của người lãnh đạo (V.M. Sepen).

2.3.2.2. Những nghiên cứu về nhóm trong Tâm lí học quản lí

Những khía cạnh tâm lí của nhóm trong hoạt động quản lí đã được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm.

Trong Tâm lí học phương Tây, sau Chiến tranh thế giới thứ hai, các nhà tâm lí học quan tâm tới ba vấn đề có ý nghĩa đặc biệt của nhóm là:

1) Sự cố kết và phân li của nhóm thông qua việc thực hiện các chuẩn mực nhóm.

2) Quá trình giải quyết vấn đề của nhóm.

3) Giao tiếp của các thành viên bên trong nhóm.

Vấn đề cố kết và phân li của các thành viên trong nhóm được Seashore nghiên cứu vào năm 1954. Theo Seashore, sự cố kết của nhóm được thực hiện trên cơ sở các chuẩn mực nhóm và luôn là yếu tố cơ bản của động thái nhóm.

Các quá trình của nhóm, đặc biệt là sự tương tác giữa các thành viên khi giải quyết những vấn đề của nhóm luôn luôn là vấn đề trọng tâm trong các nghiên cứu của giai đoạn này. Một số nhà tâm lí học nghiên cứu nhiều về vấn đề này như: Bales (1950), Benne và Sheats (1948), Duetsch (1949).

Hệ thống giao tiếp và giao tiếp giữa các thành viên trong nhóm đã trở thành sự chú ý lớn của các nhà tâm lí học sau chiến tranh. Đó là những nghiên cứu thực nghiệm trong phòng thí nghiệm của Leavitt (1951). Các nhà tâm lí học còn quan tâm đến giao tiếp trong nhóm nhỏ, giao tiếp gián tiếp của các thành viên trong nhóm trong quá trình giải quyết vấn đề của nhóm.

Vấn đề nhóm cũng được nhiều nhà tâm lí học Xô viết quan tâm. Đó là những nghiên cứu của A.L. Xvensinxki, E.C. Kuzưmin, A.G. Sorokova, L.I. Umanxki, V.Ph. Pybakhin, G.M. Anđrêieva, I.P. Vonkop, Iu.N. Emelianop... vào những năm 80 của thế kỉ XX.

Các nhà tâm lí học Xô viết cho rằng những tập thể lao động sản xuất là đối tượng của hoạt động quản lí. Ở đây, các nghiên cứu tập trung tìm hiểu về cấu trúc tổ chức, về chức năng của các nhóm không chính thức, về sự cố kết tâm lí, về bầu không khí tâm lí xã hội, về mâu thuẫn, xung đột... của tập thể lao động sản xuất.

Một nhà tâm lí học Xô viết khác là V.M. Sêpen (1984) đã tìm hiểu những khía cạnh tâm lí của việc tổ chức tập thể, giáo dục và kích thích lao động trong tập thể.

Sau khi Liên Xô sụp đổ, nền tâm lí học Nga cơ bản vẫn kế thừa những vấn đề lí luận cơ bản về nhóm của tâm lí học Xô viết. Những nghiên cứu về nhóm trong giai đoạn này được thực hiện từ góc độ của tâm lí học xã hội và tập trung vào các khía cạnh sau:

+ Sự tương tác liên nhân cách (Znakop, 1994; Anđrêieva, 1988).

+ Tâm lí nhóm nhỏ (Anđrêieva, 1994; Parưgin, Kocnhin, 1979...).

+ Tâm lí của những quan hệ liên nhóm (V.P. Ageep, 1983; V.P. Poziakova, 1992).

+ Tâm lí của các nhóm xã hội lớn (Anđrêieva, Diligenxki...).

2.3.2.3. Những nghiên cứu về động cơ và nhu cầu

Sau Chiến tranh thế giới thứ hai, tâm lí học phương Tây đã có một số nghiên cứu về mối liên hệ giữa nhu cầu của người lao động và sản phẩm mà họ làm ra (Brayfield & Crockett, 1995; Herzberg, Mausner, Peterson, Capwell, 1957, Vroom, 1964). Vấn đề nhu cầu trong nghề nghiệp đã được trình bày khá kĩ trong lí thuyết của Herzberg (1968).

Một nghiên cứu quan trọng về động cơ của người lao động trong thời gian này là các học thuyết của Douglas Mc Gregor (1906 – 1964): *Thuyết Y và thuyết X.*

– *Thuyết Y* của Mc Gregor dựa trên cơ sở *Thuyết nhu cầu* của Masslow và *Thuyết động cơ* của Herzberg. Thuyết Y là một khoa học về quản lí thông qua tính tự giác và tự chủ của người lao động, thay cho sự quản lí và điều khiển của người lãnh đạo với các hình thức kỉ luật.

Theo Mc Gregor, nhiệm vụ của người lãnh đạo là phải tạo ra những điều kiện cần thiết, phù hợp để các thành viên của tổ chức có thể đạt được những mục tiêu của mình một cách tốt nhất bằng sự cố gắng hết mình vì mục tiêu chung của tập thể. Theo ông, khi những thành viên của tập thể được giao càng nhiều quyền tự chủ, được tham gia càng nhiều vào thực hiện các mục tiêu của tổ chức, tức là họ càng được tin tưởng bao nhiêu thì tinh thần tự giác của họ càng lớn bấy nhiêu. Điều quan trọng là những người quản lí phải giao những công việc cho những người đáng tin cậy và khuyến khích họ làm việc.

– *Thuyết X* đưa ra ba quan điểm cơ bản, đồng thời cũng là ba nội dung chính của lí thuyết này. Đó là:

1) Một người bình thường có mối ác cảm với công việc sẽ lẩn tránh nó nếu có thể được.

2) Vì đặc điểm không thích làm việc của con người, nên mọi người đều phải bị ép buộc điều khiển, hướng dẫn và đe doạ bằng các hình phạt để họ phải cố gắng hoàn thành mục tiêu của tập thể.

3) Người bình thường bao giờ cũng thích bị lãnh đạo, muốn trốn tránh trách nhiệm, ít có hoài bão và chỉ thích an thân (Marina Pinto, 1990).

Theo Mc Gregor, những người lao động bình thường thường không có tinh thần tự giác và ít có trách nhiệm trong quá trình làm việc, nên người lãnh đạo buộc phải sử dụng các biện pháp có tính ép buộc, thậm chí cả các hình phạt để buộc họ phải làm việc. Mc Gregor cho rằng, chỉ có tiền bạc, lợi nhuận và những hình phạt đe doạ mới thúc đẩy được người lao động làm việc.

Nếu thuyết Y hướng đến khuyến khích tinh thần tự giác, quyền tự chủ của người lao động, thì thuyết X lại nhấn mạnh nguyên tắc quản lí nghiêm khắc, chú trọng việc kiểm tra, giám sát người lao động.

Thuyết Y và thuyết X của Mc Gregor là hai quan điểm, hai cách nhìn về cách thức quản lí con người trong một tổ chức. Tuy có trình bày những quan điểm không thật tích cực về con người trong hoạt động quản lí, song Mc Gregor vẫn tin tưởng rằng bản chất con người vốn không phải là lười nhác và không thể tin tưởng được, mà họ luôn tiềm ẩn những khả năng lớn để sáng tạo và phát triển. Điều quan trọng thể hiện ở chỗ là người lãnh đạo phải làm thế nào để khơi dậy tiềm năng to lớn đó một cách đúng lúc và hiệu quả nhất.

2.4. SỰ PHÁT TRIỂN TÂM LÍ HỌC QUẢN LÍ Ở VIỆT NAM

Ở nước ta, nếu Tâm lí học là một khoa học còn non trẻ, thì Tâm lí học quản lí lại là một phân ngành còn rất mới mẻ. Sự hình thành và phát triển của phân ngành tâm lí học này ở Việt Nam có thể phân theo mấy giai đoạn cơ bản sau:

2.4.1. Tâm lí học quản lí trong giai đoạn của cơ chế tập trung bao cấp

Trong giai đoạn chúng ta thực hiện cơ chế tập trung bao cấp, xây dựng chủ nghĩa xã hội ở miền Bắc, Tâm lí học đã được giảng dạy tại một số trường, đặc biệt là những khoá học dành cho các cán bộ quản lí. Tâm lí học quản lí được giảng dạy trong giai đoạn này chịu ảnh hưởng chủ yếu của Tâm lí học quản lí Xô viết. Một số nhà tâm lí học Xô viết đã được mời sang giảng dạy về Tâm lí học quản lí cho các cán bộ quản lí của Việt Nam.

Việc thực hiện các đề tài nghiên cứu về Tâm lí học quản lí hầu như ít được thực hiện. Cơ chế quản lí tập trung là cơ chế quản lí mang tính kế hoạch hoá cao và tính mệnh lệnh cao. Có lẽ vì vậy mà người ta còn ít quan tâm đến việc làm thế nào để nâng cao hiệu quả quản lí. Mặt khác, trong thời gian này chúng ta tập trung cao độ cho cuộc kháng chiến chống Mĩ. Đời sống kinh tế còn nhiều khó khăn cũng là một nguyên nhân cơ bản lí giải cho việc những nghiên cứu về Tâm lí học quản lí chưa được quan tâm nhiều trong thời gian này.

2.4.2. Tâm lí học quản lí từ thời điểm đổi mới đất nước đến nay

Sự nghiệp đổi mới đất nước (bắt đầu từ năm 1986, chủ yếu từ năm 1990) với việc chuyển đổi từ cơ chế tập trung bao cấp sang cơ chế thị trường đã ảnh hưởng quan trọng đến sự phát triển của Tâm lí học nước nhà, trong đó có Tâm lí học quản lí. Có thể nói đây chính là thời điểm ra đời Tâm lí học quản lí như một phân ngành tâm lí độc lập ở Việt Nam. Việc giảng dạy Tâm lí học quản lí ở giai đoạn của cơ chế tập trung bao cấp có thể xem là tiền đề cho sự ra đời của Tâm lí học quản lí ở nước ta.

Việc Tâm lí học quản lí trở thành một phân ngành Tâm lí học độc lập ở nước ta xuất phát từ những nguyên nhân cơ bản sau:

Thứ nhất, sự đòi hỏi của thực tiễn đời sống xã hội.

Khi chúng ta chuyển sang cơ chế quản lí mới – cơ chế thị trường có sự quản lí của Nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa đã đặt ra trước chúng ta một nhiệm vụ bức xúc và khó khăn là làm thế nào để nâng cao được năng lực quản lí xã hội,

trước hết là trong lĩnh vực quản lí kinh tế. Có như vậy chúng ta mới thoát khỏi khủng hoảng kinh tế, phát triển kinh tế – xã hội của đất nước, hội nhập và cạnh tranh được với các nước trong khu vực và quốc tế.

Đã đến lúc chúng ta phải thay đổi cách thức quản lí để nâng cao hiệu quả của hoạt động này. Nhiều năm qua cơ chế cũ đã tạo ra một cách thức quản lí mang tính mệnh lệnh, hành chính, quan liêu, duy ý chí với một tư duy xơ cứng, trì trệ và ảnh hưởng nặng nề của tâm lí tiểu nông.

Việc nâng cao năng lực quản lí không chỉ đòi hỏi có những thay đổi trong việc hoạch định và thực thi các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước mà cần có sự tham gia của các ngành khoa học, trong đó có khoa học tâm lí. Bởi lẽ, yếu tố quyết định hiệu quả quản lí xã hội là con người – con người với thế giới tâm lí phức tạp của mình. Tâm lí học quản lí có thể giúp các nhà lãnh đạo và quản lí hiểu tốt hơn về con người – con người với tư cách là đối tượng của hoạt động quản lí và có thể giúp họ có những kĩ năng, biện pháp quản lí phù hợp. Do vậy, việc giảng dạy Tâm lí học quản lí trong nhà trường, việc tiến hành các đề tài nghiên cứu về lĩnh vực tâm lí học này đã trở nên cần thiết không thể thiếu được.

Thứ hai, thời điểm này đã hội tụ đủ về tiền đề lí luận và năng lực nghiên cứu.

Trong nhiều năm của cơ chế tập trung, Đảng và Nhà nước ta đã cử một số lượng khá lớn cán bộ sang đào tạo bậc đại học và sau đại học ở Liên Xô, cũng như các nước Đông Âu về chuyên ngành Tâm lí học. Sau khi trở về nước, số cán bộ này đã trở

thành lực lượng nòng cốt trong xây dựng và phát triển ngành Tâm lí học nước nhà, trong đó có Tâm lí học quản lí.

Về lí luận, từ thập kỉ 70 đến thập kỉ 90 của thế kỉ XX, một số cuốn sách về Tâm lí học quản lí của các tác giả nước ngoài đã được dịch sang tiếng Việt và được xuất bản. Bên cạnh đó một số cuốn về khoa học quản lí cũng được dịch và xuất bản. Các cuốn sách này đã trở thành giáo trình để giảng dạy môn Tâm lí học quản lí trong nhà trường và tài liệu để phục vụ cho hoạt động nghiên cứu về phân ngành khoa học này. Có thể kể ra một số cuốn sách dịch, đã được xuất bản trong thời gian này: *Lao động của người lãnh đạo* (Aphanasep V.G., Gvisiani D.M., Pôpop G.H., NXB Lao động, 1976), *Người lãnh đạo và cấp dưới* (Kovalepxki S., NXB Lao động, 1978), *Những vấn đề xã hội tâm lí trong quản lí* (Mikheep V.I., NXB Lao động, 1979), *Tâm lí học xã hội trong quản lí* (Lebedep V.I. NXB Sự thật, 1981), *Những đặc điểm tâm lí của việc thông qua những quyết định quản lí* (Kitop A.I., NXB Thông tin lí luận, 1985), *Các phong cách quản lí* (Dominique Chalvin, NXB Khoa học và Kĩ thuật, 1993), *Bí quyết thành công trong quản lí* (Jonh Loceett, Trung tâm Thông tin Khoa học Kĩ thuật hoá chất, 1993), *Nghệ thuật quản lí kiểu Nhật Bản* (Mitokasu Aoki, NXB Sự thật, 1969), *Người Nhật quản lí sản xuất như thế nào* (J. Schonberner, NXB Khoa học Xã hội, 1989), *Tại sao Nhật Bản lại thành công* (Michio Morishima NXB Khoa học Xã hội, 1991), *Những vấn đề cốt yếu của quản lí* (Harold Koontz, Cyril Odênnll, Heinz Weihrich, NXB Khoa học và Kĩ thuật, 1994), *Quản lí là gì?* (Aunapu F.F. NXB Khoa học và Kĩ thuật, 1994), *Nhà quản lí giỏi – Nghệ thuật lãnh đạo* (Auren U.

NXB TP. Hồ Chí Minh, 1994), *Quản lí trong thời đại bão táp* (Drucker Peter, NXB Chính trị Quốc gia, 1993), *Chìa khoá của sự thành công về quản lí của Nhật Bản* (Masaakiimai Kaizen, NXB TP. Hồ Chí Minh, 1994)...

Cùng với các cuốn sách của các tác giả nước ngoài, một số cuốn sách do các nhà tâm lí học và những người quan tâm đến tâm lí học ở nước ta viết đã trở thành những tài liệu quan trọng phục vụ cho hoạt động giảng dạy và nghiên cứu Tâm lí học quản lí ở Việt Nam. Có thể kể ra một số công trình sau: *Những khía cạnh tâm lí của quản lí* (Mai Hữu Khuê, 1985), *Giám đốc – Những yếu tố để thành công* (Đỗ Long, Vũ Dũng, 1990), *Tâm lí xã hội với quản lí* (Vũ Dũng, 1995), *Cơ sở tâm lí của ê kíp lãnh đạo* (Vũ Dũng, 1995), *Tâm lí học xã hội với quản lí doanh nghiệp* (Đỗ Long, Vũ Dũng Chủ biên, 1995), *Tâm lí học trong quản lí nhà nước* (Mai Hữu Khuê, 1993), *Tâm lí học dành cho người quản lí, lãnh đạo* (Nguyễn Bá Dương, Lê Doãn Tá, 1995), *Tâm lí học lãnh đạo* (Nguyễn Thành Khối, Nguyễn Bá Dương, Nguyễn Văn Tảo, 1996), *Tâm lí học lãnh đạo, quản lí* (Trần Ngọc Khuê – Chủ biên, 2003)... Ngoài các sách đã xuất bản, đề tài về Tâm lí học quản lí cũng được viết khá nhiều trên các tạp chí khoa học trong nước, đặc biệt là trong Tạp chí Tâm lí học.

Về thực tiễn, Tâm lí học quản lí đã được giảng dạy tại nhiều trường đại học và cao đẳng ở nước ta trong thời gian gần đây. Ở một số trường, Tâm lí học quản lí là một môn học cơ bản trong chương trình đào tạo. Đó là Khoa Tâm lí học, Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Khoa Tâm lí – Giáo dục, Đại học Sư phạm Hà Nội, Khoa Tâm lí xã hội (nay là Viện Xã hội học và Tâm lí học

lãnh đạo quản lí), Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Khoa Tâm lí học (nay là Khoa Xã hội học và Tâm lí học lãnh đạo quản lí), Phân viện Hà Nội (nay là Học viện Chính trị khu vực I), Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Khoa Tâm lí học quân sự, Học viện Chính trị Quân sự...

Tâm lí học quản lí cũng trở thành đề tài của nhiều công trình nghiên cứu khoa học của một số viện nghiên cứu và trường đại học. Đó là Viện Tâm lí học, Khoa Tâm lí xã hội và Khoa Tâm lí học, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh... Điều đáng lưu ý là Tâm lí học quản lí đã và đang trở thành đề tài nghiên cứu của một số khoá luận tốt nghiệp của sinh viên, luận văn Thạc sĩ, luận án Tiến sĩ tâm lí học ở nước ta trong thời gian qua và hiện nay. Luận án Tiến sĩ về đề tài tâm lí học quản lí đầu tiên ở nước ta được bảo vệ vào năm 1996 tại Trường Đại học Sư phạm Hà Nội. Đó là luận án Tiến sĩ của Nguyễn Thị Phương Anh với đề tài *"Một số đặc điểm tâm lí – xã hội của nhà doanh nghiệp"*. Sau này, số lượng các khoá luận tốt nghiệp, luận văn cao học, luận án Tiến sĩ Tâm lí học về đề tài này được bảo vệ ngày một nhiều tại các cơ sở đào tạo trong nước.

Như vậy, Tâm lí học quản lí không chỉ được giảng dạy trong trường đại học, mà còn được nghiên cứu trong đời sống xã hội, được đào tạo ở trình độ sau đại học. Điều này xuất phát từ vai trò to lớn của Tâm lí học quản lí trong đời sống, trước hết là đối với hoạt động quản lí xã hội, đặc biệt là quản lí kinh tế. Mặc dù vậy, việc hoàn thiện những vấn đề lí luận của Tâm lí học quản lí và phát triển phân ngành tâm lí học này vẫn đang đặt ra trước chúng ta nhiều nhiệm vụ khó khăn và nặng nề.

CÂU HỎI THẢO LUẬN CHƯƠNG 2

1. *Trình bày những tiền đề để hình thành và phát triển Tâm lí học quản lí. Tại sao sự hình thành Tâm lí học quản lí lại gắn liền với sự phát triển kinh tế và xã hội?*
2. *Phân tích quá trình hình thành và phát triển của Tâm lí học quản lí.*
3. *Phân tích quá trình hình thành và phát triển của Tâm lí học quản lí ở nước ta. Thực tiễn xã hội của nước ta hiện nay đặt ra những yêu cầu gì đối với việc phát triển của Tâm lí học quản lí?*

Phần thứ hai

TÂM LÍ NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Chương 3

KHÁI NIỆM QUẢN LÍ VÀ LÃNH ĐẠO

Trong đời sống xã hội tồn tại đồng thời hai khái niệm quản lí và lãnh đạo, cũng như các khái niệm người quản lí và người lãnh đạo. Có không ít người và một số nhà nghiên cứu đã đồng nhất hai khái niệm này với nhau. Vì họ cho rằng nội hàm của hai khái niệm này giống nhau và khó phân biệt rạch ròi ranh giới của chúng. Có một số nhà nghiên cứu lại cho rằng không nên tách chúng thành hai khái niệm riêng biệt, mà nên xếp chúng bên cạnh nhau, thành một khái niệm lãnh đạo, quản lí và từ đây có các khái niệm: tâm lí học lãnh đạo, quản lí; người lãnh đạo, quản lí.

Vậy vấn đề ở đây cần được hiểu như thế nào? Chúng tôi cho rằng đây không phải là hai khái niệm đồng nhất, mà là hai khái niệm khác nhau. Song chúng lại có những điểm giống nhau rất cơ bản. Đó là đối tượng tác động – Đối tượng tác động của quản lí và lãnh đạo đều là con người (tất nhiên đối tượng tác động của hoạt động quản lí còn là cơ sở vật chất). Để lí giải vấn đề này chúng ta cần tìm hiểu nội hàm và bản chất của hai khái niệm này.

3.1. KHÁI NIỆM QUẢN LÍ

3.1.1. Khái niệm

Quản lí là một hoạt động cần thiết cho tất cả các lĩnh vực của đời sống con người. Ở đâu con người tạo lập nên nhóm

xã hội là ở đó cần đến quản lí, bất kể đó là nhóm không chính thức hay nhóm chính thức, là nhóm nhỏ hay nhóm lớn, là nhóm bạn bè, gia đình hay các đoàn thể, tổ chức xã hội, bất kể mục đích, nội dung hoạt động của nhóm đó là gì.

Khái niệm quản lí được sử dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực khoa học. Với tầm quan trọng như vậy nên đã hình thành nên cả một ngành khoa học – Khoa học quản lí. Do vậy, có nhiều cách định nghĩa về khái niệm quản lí. Các nhà nghiên cứu nhiều góc độ tiếp cận để có những quan niệm khác nhau về khái niệm này.

Xét về chức năng, quản lí là một hệ thống tổ chức. Từ góc độ của hoạt động kinh doanh, các nhà doanh nghiệp Mĩ cho rằng: "Quản lí là đưa những nguồn vốn về con người và của cải vào các đơn vị tổ chức và năng động để đạt được mục tiêu, một mặt, đảm bảo thoả mãn tối đa người hưởng lợi, mặt khác, đảm bảo tinh thần và tình cảm về thực hiện cho những người cấp vốn"[1]. Khi phân tích khái niệm quản lí, các nhà nghiên cứu rất chú ý đến đối tượng của hoạt động quản lí.

Người ta cho rằng, một điều có tính nguyên tắc là trong ý thức của những người quản lí phải luôn luôn hiện diện quan điểm: "Quản lí không phải là lãnh đạo sự việc, mà là sự phát triển con người". Quản lí là chấp nhận con người như họ vốn thế, với sự hiểu biết, sự đào tạo, kinh nghiệm của người lãnh đạo đưa việc hoàn thiện họ bằng cách nâng cao trình độ, cải thiện năng lực và sửa chữa khuyết điểm của họ. Thành công của mọi

---

[1] *Quản lí và kĩ thuật quản lí*, Licosaxuba, Hà Nội, 1990, tr.13, 14.

+ Quản lí là nghệ thuật: vì đây là loại hoạt động đặc biệt – hoạt động này đòi hỏi phải vận dụng hết sức khéo léo, linh hoạt và sáng tạo những tri thức, những kinh nghiệm để tác động đến đối tượng quản lí – các cá nhân cụ thể. Mỗi con người là một nhân cách, một thế giới tâm lí phong phú và phức tạp.

– Quản lí đòi hỏi phải tuân theo những nguyên tắc nhất định.

– Hiệu quả của hoạt động quản lí phụ thuộc vào cơ cấu tổ chức – việc đổi mới cơ cấu tổ chức để phù hợp với hoàn cảnh và mục tiêu quản lí.

– Quản lí thực chất là quản lí con người, vì con người là yếu tố quyết định trong giải quyết các vấn đề. Mọi thành công hay thất bại của tổ chức đều liên quan tới việc giải quyết các mối quan hệ giữa những con người với nhau.

3.2. KHÁI NIỆM LÃNH ĐẠO

3.2.1. Khái niệm

Lãnh đạo là gì? Đó là một câu hỏi được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm, thậm chí một số nhà chính trị cũng đề cập đến vấn đề này.

Sự lãnh đạo là một trong những đề tài nghiên cứu rộng lớn nhất trong Tâm lí học, đặc biệt là Tâm lí học công nghiệp và tổ chức. Stogdill trong gần 10 năm đã tổng kết những nghiên cứu về sự lãnh đạo và viết thành một cuốn sách được xuất bản năm 1981. Trong cuốn sách này ông đã tổng kết được hơn 3.000 công trình nghiên cứu về sự lãnh đạo. Một nhà nghiên cứu khác là Bass cũng trong vòng 7 năm (1974 – 1981) đã tổng kết những công trình nghiên cứu về sự lãnh đạo và ông đã đưa ra nhận định:

Trong vòng 7 năm này đã có hơn 5.000 công trình nghiên cứu về sự lãnh đạo. Từ năm 1981 đến nay, những công trình nghiên cứu về vấn đề này chắc chắn còn lớn hơn con số đã thống kê được.

Như vậy, sự lãnh đạo rõ ràng đã trở thành một đề tài quan trọng của khoa học tâm lí. Có thể dẫn ra một số định nghĩa về sự lãnh đạo như sau:

Jonh D. Millet trong cuốn sách *Management on the public service* cho rằng:

"Lãnh đạo là dìu dắt và điều khiển công việc của một tổ chức để đạt được những mục tiêu mong muốn".

Keith Davis – một chuyên gia nghiên cứu về giao tiếp nhân sự lại nhìn nhận khái niệm lãnh đạo từ góc độ của giao tiếp: "Lãnh đạo là tìm hiểu mối quan hệ tương hỗ giữa các cá nhân trong một tổ chức và dùng những động lực để thúc đẩy họ đạt được những mục tiêu mong muốn". Theo ông, lãnh đạo bao gồm các công việc: dự trù kế hoạch, tổ chức ra quyết định, phối hợp, kiểm soát. Song, lãnh đạo không chỉ đơn thuần là việc ra quyết định, mệnh lệnh và tổ chức thực hiện chúng, mà còn là sự tìm hiểu những nguyện vọng thầm kín, năng lực của những người thừa hành, tạo điều kiện để chúng được thực hiện, qua đó tạo nên sự hợp tác một cách vui vẻ, tự nguyện của những người dưới quyền.

Trong cuốn sách *Nghệ thuật lãnh đạo (The Art of Leadership)*, Ordway Tead viết: "Lãnh đạo là hoạt động ảnh hưởng tới người khác nhằm thực hiện những mục tiêu nhất định, mà những mục tiêu này thoả mãn được những mong muốn của mọi người" (Ordway Tead, 1935).

Cùng đồng quan điểm cho rằng lãnh đạo là sự ảnh hưởng tới người khác, nhưng Paul E. Spector đã chỉ ra sự ảnh hưởng đó một cách cụ thể hơn: "Lãnh đạo là sự ảnh hưởng đến quan điểm, thái độ, niềm tin, tình cảm và hành vi của người khác" (Paul E. Spector, 2000).

Khái niệm lãnh đạo cũng được đề cập đến trong các Từ điển tâm lí học. Trong cuốn *Dictionary of Psychology* của J.P. Chaplin, xuất bản tại Mĩ năm 1968 viết:

"Lãnh đạo là sự vận dụng quyền lực, là sự định hướng, dẫn dắt và kiểm tra người khác trong hoạt động quản lí".

Trong cuốn *Từ điển Tâm lí học* xuất bản tại Matxcơva năm 1990, các nhà tâm lí học Xô viết định nghĩa: "Lãnh đạo là mối quan hệ về chi phối và phục tùng, tác động và tuân theo trong quan hệ liên nhân cách của nhóm".

Trong cuốn *Bách thư khoa quốc tế về tâm lí học* (International Encyclopedia of Psychology) xuất bản năm 1996 cho rằng: Lãnh đạo là tổ hợp về sự tương tác giữa cá nhân và nhóm. Trong nhóm, hành vi của cá nhân bị quy định và chịu ảnh hưởng của những người khác. Có một số người ảnh hưởng đến người khác nhiều hơn, họ có thể tác động tích cực hoặc tiêu cực đến người khác, có thể gọi họ là những người lãnh đạo. Sự ảnh hưởng này có thể nảy sinh thông qua những quan hệ liên nhân cách hoặc có thể phụ thuộc vào cấu trúc quan hệ mà ở đó một số cá nhân sử dụng quyền lực hoặc trách nhiệm để tác động đến người khác.

Trên đây chỉ là một số định nghĩa trong rất nhiều định nghĩa về sự lãnh đạo. Phân tích các định nghĩa này cho phép ta đưa ra một định nghĩa có tính khái quát hơn về sự lãnh đạo:

Lãnh đạo là sự ảnh hưởng xã hội, là hoạt động có mục đích trong một tổ chức, là sự tác động hợp pháp đến những người khác nhằm thực hiện những mục đích đã định.

Với định nghĩa trên về sự lãnh đạo, ta thấy có một số khía cạnh cần chú ý sau:

– *Thứ nhất*, lãnh đạo là quá trình ảnh hưởng của người lãnh đạo đến những người dưới quyền.

– *Thứ hai*, bản chất của sự lãnh đạo là sự ảnh hưởng và tác động có mục đích để đạt được những mục tiêu của tổ chức đề ra, cũng như nhằm thoả mãn mọi mong muốn của những người dưới quyền.

Khi tổng kết về những công trình nghiên cứu về sự lãnh đạo, Bass (1990) đã chỉ ra có một số cách tiếp cận chính về khái niệm lãnh đạo như sau:

Thứ nhất, lãnh đạo là một nhân cách

Những người theo cách tiếp cận này cho rằng người lãnh đạo phải có những nét nhân cách hoặc những phẩm chất cá nhân nhất định (*Bernard*, 1926; *Jenkins*, 1947). Chỉ có những người có những đặc điểm nổi bật, có khả năng ảnh hưởng đến những người khác mới trở thành những người lãnh đạo, còn những người không có những yếu tố đó sẽ trở thành người bị lãnh đạo.

Thứ hai, lãnh đạo là sự ảnh hưởng

Khi định nghĩa lãnh đạo là sự ảnh hưởng có nghĩa là hành vi người lãnh đạo ảnh hưởng đến những người dưới quyền và người lãnh đạo mong muốn điều này (*Bass*, 1990; *House & Beetz*, 1979). Đây có thể được xem là cách định nghĩa hiện đại nhất về sự lãnh đạo.

*Thứ ba, **lãnh đạo là hành vi***

Khi nói lãnh đạo là hành vi khiến người ta dễ suy nghĩ đây là một định nghĩa đơn giản về sự lãnh đạo. Song chúng ta sẽ thấy rất rõ điều này khi tìm hiểu người lãnh đạo trong tổ chức và khi người lãnh đạo thực hiện các hành vi của mình (*Fiedler*, 1967; *Hemphill*, 1949). Theo các tác giả này thì sự lãnh đạo gồm cả hành vi giám sát. Sự lãnh đạo sẽ không có hiệu quả khi hành vi giám sát không được thực hiện.

*Thứ tư, **lãnh đạo là quyền lực***

Lãnh đạo là phạm vi mà ở đó người lãnh đạo có thể sử dụng quyền lực đối với các thành viên khác của nhóm. Mặt khác, quyết định của người lãnh đạo có thể bị những người dưới quyền chống lại (*French và Raven*, 1958), tức là phản ứng của cấp dưới với quyền lực của người lãnh đạo. Khi nói quyền lực của người lãnh đạo được đo bằng phản ứng của những người dưới quyền thì có thể xem đó là hành vi của người lãnh đạo. Những tác giả theo cách tiếp cận này cho rằng, một số người có quyền lực và sức mạnh cần thiết có thể trở thành những người lãnh đạo tốt. Bởi vì, quyền lực là đặc điểm đặc trưng của tổ chức. Các thành viên của tổ chức đều có thể trở thành người lãnh đạo tuỳ thuộc khả năng ảnh hưởng của họ đối với những người khác. Song, chỉ có những cá nhân mà bản thân họ có đủ quyền lực mới trở thành những người lãnh đạo.

*Thứ năm, **lãnh đạo là sự thực hiện mục đích***

Sự lãnh đạo sẽ giúp tổ chức thực hiện được những mục đích của nó, đặc biệt trong những thời điểm căng thẳng (*Bollons*, 1959;

Couley, 1928). Ở đây, lãnh đạo được xem là một yếu tố có tầm quan trọng hàng đầu đối với việc thực hiện các mục đích của tổ chức.

*Thứ sáu, **lãnh đạo là mối quan hệ tương tác***

Những người theo quan điểm này cho rằng, sự lãnh đạo không chỉ phụ thuộc vào hành vi, nhân cách, quyền lực... của người lãnh đạo, mà còn phụ thuộc vào phản ứng của những người dưới quyền (*Danserau*, Grean, *Haga*, 1975; Greaen, *Novak*, *Sommerkamp*, 1982; *Linden*, Grean, 1980). Những tác giả này còn khuyến cáo rằng mối tương tác giữa người lãnh đạo và bị lãnh đạo cần được phát triển một cách trực tiếp: "Một – Một". Mối tương tác này rất đa dạng, có thể theo những cách thức khác nhau, tuỳ thuộc và các đặc điểm tâm lí cá nhân, vào tính chất của công việc. Một số nhà tâm lí học còn khẳng định: Sự tương tác giữa người lãnh đạo và người bị lãnh đạo là điều rất quan trọng trong hoạt động quản lí. Nó giống như thực thể của sự lãnh đạo, như là yếu tố đảm bảo cho thành công của sự lãnh đạo.

Có thể nói sáu cách tiếp cận (hay sáu định nghĩa trên) được xem như là những khía cạnh, những biểu hiện cơ bản của sự lãnh đạo.

Khi định nghĩa về sự lãnh đạo, J. Conger, G. Spreitzer và E. Lawler lại nhìn nhận sự lãnh đạo từ năm góc độ (năm mô hình):

1) Lãnh đạo như một chuyến đi (As a journey).

2) Lãnh đạo như là nhân cách (As character).

3) Lãnh đạo là một chuỗi các quyết định quan trọng (As a series of crucial decisions).

4) Lãnh đạo là một loạt các vai trò (As a set of roles).

5) Lãnh đạo là một tổ hợp các mối quan hệ (As a set of relationships).

– Lãnh đạo như một chuyến đi

Điều này thể hiện ở chỗ, lãnh đạo thực hiện một chuỗi nhiệm vụ khác nhau, thực hiện các vai và các vị thế khác nhau. Lãnh đạo còn là sự chuyển giao quyền lực thành công. Lãnh đạo là một chuyến đi có nhiều người đồng hành. Trong suốt chuyến đi này, người lãnh đạo cam kết thực hiện một hay một số nhiệm vụ nào đó. Lãnh đạo là một chuyến đi về vật chất, lí tưởng và tinh thần. Cũng trong chuyến đi này, người lãnh đạo cần lấy những người khác làm trung tâm hơn là lấy bản thân mình.

– Lãnh đạo như là nhân cách

Người lãnh đạo cần phải có những phẩm chất nhất định, những phẩm chất cần thiết. Đây là xu hướng nghiên cứu về người lãnh đạo trong những thập kỉ 50 – 60 của thế kỉ XX. Người lãnh đạo cần tạo lập được uy tín đối với cấp dưới, tự ý thức, tự đánh giá về bản thân và về những người khác. Ngày nay, khi nói đến những phẩm chất của người lãnh đạo, các nhà nghiên cứu nói nhiều đến: trí tuệ, cảm xúc, ý thức và sự cởi mở.

– Lãnh đạo là một chuỗi các quyết định quan trọng

Người lãnh đạo cần phải xác định được là ra quyết định một mình hay có sự tham khảo của những người khác. Người lãnh đạo tự mình xác định về quá trình ra quyết định hay cần sự tham gia của những người khác. Trong số các quyết định của người lãnh đạo, cần có quyết định về chọn người kế nhiệm mình một cách thích hợp.

– Lãnh đạo là một loạt các vai trò

Trong tổ chức, người lãnh đạo thường đảm nhận một loạt các vai khác nhau. Để thực hiện được điều này, người lãnh đạo cần có những tri thức, kĩ năng điều hành và khả năng tập hợp các thành viên.

– Lãnh đạo là một tổ hợp các mối quan hệ

Người lãnh đạo là trung tâm của các mối quan hệ trong tổ chức. Người lãnh đạo cần xây dựng và giữ gìn các mối quan hệ với cấp dưới, cần tạo ra được sự ủng hộ của cấp dưới đối với mình.

Khi bàn đến khái niệm lãnh đạo, chúng ta cũng cần tìm hiểu khái niệm người lãnh đạo. Về khái niệm này cũng có những cách định nghĩa khác nhau.

Theo Paul E. Spector (2000), người lãnh đạo là người chỉ huy hoặc là ông chủ của những người khác. Người lãnh đạo là người có ảnh hưởng đến người khác ở mức độ rất lớn.

Napoleon Bonapare lại nhấn mạnh đến sự hợp tác của những người dưới quyền như một yếu tố quan trọng hàng đầu đảm bảo cho sự thành công. Ông nói:

"Người lãnh đạo phải khắc sâu vào tâm hồn mọi người cái ý chí dù muốn hay không cũng phải hợp tác vì sự thành công của tập thể và tính chất trọng đại của công việc. Người lãnh đạo phải biết sử dụng ở mức độ cao nhất nghệ thuật thích nghi, biết phối hợp những khả năng thích hợp vào những vị trí phù hợp với khả năng của họ".

Trong cuốn *Từ điển Tâm lí học* (Dictionary of Psychology, 1968) của J.P. Chaplin định nghĩa về người lãnh đạo như sau:

"1. Là người dẫn dắt, người định hướng và điều khiển hành vi của người khác; 2. Là người có những đặc điểm nổi bật về nhân cách và những phẩm chất khác đảm bảo cho sự lãnh đạo".

Trong *Từ điển Tâm lí học* (1990) do các nhà tâm lí học Xô viết biên soạn đã xác định khái niệm người lãnh đạo như sau: "Người lãnh đạo là thành viên của nhóm có quyền đưa ra những quyết định trong những tình huống cần thiết. Nói cách khác, người lãnh đạo là cá nhân có quyền lực, đóng vai trò trung tâm trong tổ chức hoạt động chung và điều chỉnh các mối quan hệ tương hỗ của tổ chức".

Các nhà tâm lí học Xô viết còn phân ra một số kiểu người lãnh đạo sau: Theo nội dung hoạt động có: người lãnh đạo định hướng và người lãnh đạo thực hiện. Theo đặc điểm hoạt động có: người lãnh đạo toàn diện và người lãnh đạo theo tình huống. Theo định hướng hoạt động có: người lãnh đạo thiên về tình cảm và người lãnh đạo thiên về công việc.

Trong cuốn sách *Leader, fools and importor* (1993), Manfred F.R. và Kets De Vries cho rằng người lãnh đạo như tấm gương đối với những người thừa hành. Các tác giả này cho rằng: Người ta có thể nhìn vào người lãnh đạo để đánh giá bản thân mình, từ đó có thể thay đổi suy nghĩ và hành vi của bản thân. Tấm gương của người lãnh đạo có thể trở thành động lực phát triển cho bản thân những người dưới quyền. Sự khác nhau về quyền lực, uy tín, vị thế, sự tôn vinh, khát vọng... giữa người lãnh đạo và người thừa hành đã dẫn tới sự khác nhau về ảnh hưởng và sự phản chiếu trong tổ chức.

Những người thừa hành thường hướng khả năng tưởng tượng của mình về phía người lãnh đạo của họ, lí giải mọi cái về

người lãnh đạo bằng một sự tưởng tượng sáng tạo. Sự quyến rũ (có tính tưởng tượng) của người lãnh đạo đã làm cho những người thừa hành tin tưởng vào người lãnh đạo – Một hình ảnh do họ tạo nên bằng sự tưởng tượng và nhiều khi bằng ảo giác.

Mặt khác, qua những quan niệm của những người thừa hành về người lãnh đạo thông qua những hành động thực tế như: Cử chỉ, lời nói, nhất là các cử chỉ, lời nói có tính chất khen ngợi, xu nịnh, tâng bốc... đã làm cho không ít người lãnh đạo hiểu sai về hình ảnh thực của mình, họ trở nên huyễn hoặc về mình, về vai trò của mình trong tổ chức. Tức là họ tự đánh giá mình cao hơn cái mà mình có, từ đó có thể tự cho mình những quyền hạn và hành động mà đáng lẽ ra họ không có được. Điều đáng tiếc là những tưởng tượng như vậy đã dẫn tới không ít sai lầm trước khi cả người lãnh đạo và người bị lãnh đạo nhận ra niềm tin mà họ tự tạo.

Người lãnh đạo một tổ chức có những đặc điểm sau:

a) Người lãnh đạo được bổ nhiệm một cách chính thức.

b) Người lãnh đạo được luật pháp trao cho những quyền hạn và nghĩa vụ nhất định theo chức vụ mà người đó đảm nhiệm.

c) Người lãnh đạo có một hệ thống quyền hạn được thiết lập một cách chính thức để tác động đến những người dưới quyền.

d) Người lãnh đạo là người đại diện cho nhóm của mình trong quan hệ chính thức với các tổ chức khác để giải quyết những vấn đề có liên quan đến nhóm.

e) Người lãnh đạo phải chịu trách nhiệm trước luật pháp về tình hình thực hiện nhiệm vụ của tập thể mình.

Người lãnh đạo muốn tổ chức được tập thể thực hiện những mục tiêu đề ra thì anh ta phải nắm được tâm tư, nguyện vọng, nhu cầu của những người dưới quyền, động viên họ để tạo ra sức mạnh chung.

Như vậy khi nói đến khái niệm "người lãnh đạo", chúng ta không chỉ để cập đến khía cạnh quyền lực của người đó được trao mà còn để cập đến nghệ thuật kích thích, lôi cuốn và thúc đẩy những người bị lãnh đạo thực hiện hoạt động chung nhằm thực hiện các mục đích để ra. Người lãnh đạo muốn thành công phải khơi dậy được sự hợp tác của những người dưới quyền.

3.2.2. Các cấp độ của sự lãnh đạo

Khi nghiên cứu về các phương thức lãnh đạo, các nhà tâm lí học đã phân ra bốn cấp độ: lãnh đạo ép buộc, lãnh đạo dựa trên sự phân công, lãnh đạo dựa trên sự giáo dục và giải thích, lãnh đạo dựa vào sự gây thiện cảm và điều chỉnh về quan điểm (Donall A. Laird, Eleanor Laird, 1961). Ranh giới giữa các cấp độ này không thật rõ ràng, chỉ mang tính chất tương đối.

3.2.2.1. Lãnh đạo ép buộc

Đó là cấp độ lãnh đạo mà khi những người thừa hành không thực hiện tốt nhiệm vụ được giao thì sẽ bị nhắc nhở, bị đe doạ trừng phạt, còn đối với người hoàn thành tốt thì sẽ được ban thưởng.

Lãnh đạo theo sự ép buộc sử dụng hình thức đe doạ làm cho người thừa hành sợ hãi và buộc họ phải tuân theo. Sự lãnh đạo này được xếp ở cấp độ thấp nhất. Bởi vì, nó tạo nên sự sợ hãi và căm giận của cấp dưới. Nó có hiệu quả thấp nhất. Nó cũng là nguyên nhân tạo nên sự lo âu, không yên tâm của những người thừa hành. Nó làm mất đi sự kính trọng của những người dưới quyền đối với người lãnh đạo.

Sự lãnh đạo ép buộc có thể dẫn tới một số hậu quả là tạo ra sự bất bình, căm giận và ấn tượng không tốt của những người thừa hành đối với người lãnh đạo.

Sự lãnh đạo dựa trên các nguyên tắc và quy định thường dẫn tới cách thức lãnh đạo này. Đây cũng là phương thức phổ biến mà cha mẹ thường áp dụng đối với con cái. Các công trình nghiên cứu tâm lí học cho thấy việc sử dụng phương thức ép buộc của những người lớn thường là hệ quả của sự khó chịu xuất phát từ những non nớt về cảm xúc của thời thơ ấu.

Theo Donall A. Laird thì sự lãnh đạo mang tính ép buộc tự nó tồn tại vĩnh viễn trong xã hội loài người. Trong một xã hội phát triển thì sự lãnh đạo này cũng không mất đi.

3.2.2.2. Lãnh đạo dựa trên sự phân công

Lãnh đạo dựa trên sự phân công là lãnh đạo ở cấp độ cao hơn, tiến bộ và ưu việt hơn so với lãnh đạo ép buộc. Hình thức đơn giản của mức độ lãnh đạo này là phân công công việc cho các thành viên trong tổ chức.

Mức độ lãnh đạo này ưu việt hơn so với lãnh đạo ép buộc vì nó tạo nên sự hợp tác và không tạo nên sự oán giận của những người thừa hành đối với người lãnh đạo.

Ngày nay, hầu hết những người lãnh đạo đều sử dụng sự lãnh đạo dựa trên sự phân công và xu hướng này ngày một tăng.

Nếu những người lãnh đạo trẻ tuổi hoặc chưa có kinh nghiệm thường hay sử dụng sự lãnh đạo ép buộc thì những người lãnh đạo có kinh nghiệm lại hướng đến sự lãnh đạo dựa trên sự phân công.

3.2.2.3. Lãnh đạo dựa trên sự hướng dẫn và giải thích

Đây là lãnh đạo ở mức độ cao hơn hai mức độ lãnh đạo trên. Lãnh đạo ở mức độ ép buộc làm giảm đi tính tích cực của cấp dưới và ảnh hưởng tiêu cực đến bầu không khí của tổ chức. Lãnh đạo dựa trên sự phân công được xem là lãnh đạo ở mức độ trung bình, không tác động tiêu cực, nhưng cũng không thúc đẩy mạnh hoạt động của các cá nhân và tổ chức. Hai mức độ lãnh đạo này phụ thuộc vào vị trí quyền lực và đặc điểm nghề nghiệp của người lãnh đạo. Trong khi đó lãnh đạo dựa trên sự hướng dẫn và giải thích phụ thuộc vào sự kính trọng của cấp dưới đối với người lãnh đạo. Cách thức lãnh đạo này tạo nên được sự trung thành, gắn bó của cấp dưới đối với người lãnh đạo, phát huy được khả năng và sự cố gắng của cấp dưới.

Nếu cách thức lãnh đạo ép buộc nhanh chóng tạo nên sự tích cực của những người thừa hành thì lãnh đạo dựa trên sự hướng dẫn và giải thích tạo nên tính tích cực của cấp dưới chậm hơn, nhưng lại lâu dài và cao hơn.

3.2.2.4. Lãnh đạo dựa vào sự gây thiện cảm và điều chỉnh về quan điểm

Đây là lãnh đạo ở mức độ cao nhất và có hiệu quả nhất. Nó là một sự sáng tạo. Cách thức lãnh đạo này sử dụng trí tuệ và trái tim mà không sử dụng lá phổi và bàn tay.

Sự sáng tạo của mức độ lãnh đạo này là xây dựng bầu không khí đoàn kết, nhất trí, thống nhất trong tổ chức, biến tổ chức thành một ê kíp làm việc. Cách thức lãnh đạo này rất ít khi sử dụng mệnh lệnh. Khi cần thiết phải sử dụng mệnh lệnh thì người lãnh đạo vẫn đưa ra sự hướng dẫn và giải thích. Việc gây

thiện cảm trong cách thức lãnh đạo này không gây trở ngại cho ảnh hưởng của người lãnh đạo đối với những người dưới quyền. Người lãnh đạo cụ thể hoá kế hoạch, sau đó kích thích những người dưới quyền thực hiện nó.

Khi đã xây dựng được bầu không khí đoàn kết và tin tưởng lẫn nhau, mọi người tự nguyện trao quyền lực cho người lãnh đạo để anh ta dẫn dắt họ. Những người dưới quyền trung thành với người lãnh đạo vì anh ta quan tâm, giúp đỡ mọi người. Họ tạo điều kiện để người lãnh đạo đại diện và bảo vệ quyền lợi cho các thành viên của tổ chức. Người lãnh đạo thường không tranh luận hoặc thuyết phục để buộc cấp dưới phải theo quan điểm của anh ta, mà người lãnh đạo làm cho cấp dưới tự suy nghĩ và nhận thấy những điều mà anh ta cần phải tuân theo – sự tuân theo một cách tự nguyện.

Bảng 1: So sánh giữa mức độ lãnh đạo ép buộc và gây thiện cảm

Lãnh đạo ép buộc	Lãnh đạo dựa vào sự gây thiện cảm và điều chỉnh về quan điểm
1. Đe doạ cấp dưới	1. Thưởng
2. Chú ý đến khuyết điểm của cấp dưới	2. Khuyến khích, động viên
3. Ra lệnh	3. Lắng nghe
4. Thăm dò cấp dưới	4. Truyền tin cho cấp dưới
5. Muốn cấp dưới suy nghĩ về mọi vấn đề	5. Khuyến khích mọi người suy nghĩ
6. Bác bỏ các vấn đề của người khác	6. Giúp những người khác giải quyết các vấn đề
7. Yêu cầu cấp dưới phải làm như thế nào	7. Nói tại sao cần phải làm và làm như thế nào
8. Mong muốn cấp dưới nhanh chóng nghe theo	8. Mong muốn cấp dưới trung thành
9. Thẳng thắn	9. Quan tâm

Lãnh đạo ép buộc	Lãnh đạo dựa vào sự gây thiện cảm và điều chỉnh về quan điểm
10. Phô trương quyền lực	10. Cố gắng thuyết phục
11. Lấy hiệu quả công việc làm trung tâm	11. Lấy người dưới quyền làm trung tâm
12. Luôn cho cấp dưới là sai, người lãnh đạo là đúng	12. Luôn cho cấp dưới là đúng, người lãnh đạo có thể sai
13. Tạo lợi thế đối với cấp dưới	13. Trước hết đưa ra sự giúp đỡ với cấp dưới
14. Thích thẳng thắn	14. Thích nhẹ nhàng, lịch sự
15. Hành động quyết đoán, mau lẹ	15. Thận trọng cân nhắc kĩ lưỡng khi hành động
16. Nhanh chóng quên sự giúp đỡ của người khác	16. Trân trọng và đánh giá đúng sự giúp đỡ của người khác

Trên đây là bốn mức độ của sự lãnh đạo. Trong thực tế việc sử dụng các mức độ lãnh đạo này rất linh hoạt. Hoạt động quản lí sẽ hiệu quả nếu kết hợp một cách hài hoà các mức độ lãnh đạo này. Tuỳ theo điều kiện thực tiễn, đối tượng quản lí cụ thể mà áp dụng những mức độ lãnh đạo nào.

3.3. SỰ KHÁC BIỆT GIỮA NGƯỜI QUẢN LÍ VÀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Qua phân tích ở trên ta thấy quản lí và lãnh đạo là hai khái niệm có nhiều điểm tương đồng về nội hàm, song đây không phải là hai khái niệm hoàn toàn đồng nhất, đặc biệt là hai khái niệm người quản lí và người lãnh đạo.

Một số nhà nghiên cứu khi bàn về sự lãnh đạo và sự ảnh hưởng của quản lí đã đồng nhất hai khái niệm này, thậm chí đã đổi chỗ của chúng cho nhau. Năm 1982, người ta đã tổ chức một

cuộc Hội thảo khoa học bàn về sự lãnh đạo. Tại cuộc Hội thảo này Wilpert cho rằng rất khó khăn trong việc chỉ ra sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lí. Ông nói: "Những người quản lí thường sử dụng một số chức năng của người lãnh đạo nhằm thực hiện vị trí, trách nhiệm của họ trong tổ chức". Ý kiến này của Wilpert được nhiều nhà tâm lí học quan tâm. Họ đặt vấn đề: Liệu tất cả những người quản lí đều sử dụng các chức năng của người lãnh đạo? Song, tại cuộc hội thảo này nhiều nhà nghiên cứu cho rằng có sự khác nhau giữa quản lí và lãnh đạo. Nhưng để nghiên cứu sự lãnh đạo thì phải nghiên cứu sự quản lí (Bussom, Larson, Vicars, Lombard, McCall, Stewart, 1982).

Theo John Kotter, về mặt hành vi, người lãnh đạo và người quản lí có những điểm khác nhau cơ bản sau:

– *Thứ nhất:*

+ Người lãnh đạo là người ra quyết định.

+ Người quản lí là người lập kế hoạch, xác định ngân sách.

– *Thứ hai:*

+ Người lãnh đạo là người sắp xếp nhân sự trong tổ chức.

+ Người quản lí là người tổ chức, hiện thực hoá quyết định nhân sự của người lãnh đạo (đưa các thành viên vào các vị trí của họ).

– *Thứ ba:*

+ Người lãnh đạo là người thúc đẩy, tạo cảm hứng cho những người dưới quyền.

+ Người quản lí là người kiểm tra, giải quyết các vấn đề.

Chúng tôi cho rằng: Điểm chung lớn nhất của hai khái niệm này ở chỗ những người quản lí và người lãnh đạo đều là những

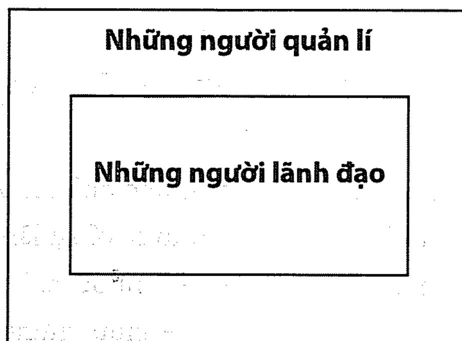
người tổ chức hoạt động của tập thể để thực hiện những mục tiêu đã đề ra. Họ đều là những người có ảnh hưởng đến những người thừa hành của tổ chức. Do vậy, người quản lí và người lãnh đạo có một số chức năng chung nhau. Chẳng hạn như các chức năng: kiểm tra, giám sát thông tin...

Sự khác nhau giữa người quản lí và lãnh đạo thể hiện ở chỗ:

Thứ nhất, về số lượng. Trong một tổ chức, số lượng người quản lí thường nhiều hơn những người lãnh đạo. Chẳng hạn, trong một công ti, những người quản lí gồm từ ban giám đốc, các cấp quản lí trung gian đến kế toán, văn thư, thư kí, các nhân viên kĩ thuật, các chuyên viên... Trong khi đó chỉ có một số người quản lí là những người lãnh đạo – Những người có phạm vi ảnh hưởng nhiều hơn đến những người khác như giám đốc, phó giám đốc, các trưởng, phó phòng, quản đốc, phó quản đốc phân xưởng... Như vậy, những người lãnh đạo đều là những người quản lí, nhưng không phải tất cả những người quản lí đều là người lãnh đạo.

Thứ hai, về vị thế và vai trò. Những người lãnh đạo là những người có vai trò quan trọng nhất, có vị thế cao và có phạm vi ảnh hưởng lớn trong tổ chức. Chẳng hạn, trong một công ti những người lãnh đạo là những người trong ban giám đốc, trưởng các phòng, ban, phân xưởng.

Có thể nói những người quản lí và lãnh đạo là hai hình vuông đồng tâm. Hình vuông lớn ở ngoài là những người quản lí. Hình vuông nhỏ bên trong là những người lãnh đạo. Đồng tâm của hai hình vuông này thể hiện họ cùng chung mục đích và đều là những người tổ chức hoạt động của tập thể.



Sơ đồ 1: Mối quan hệ giữa người quản lí và người lãnh đạo

Qua sơ đồ ta thấy, trong một tổ chức những người lãnh đạo tất yếu đều là những người quản lí, song nhiều người quản lí không phải là người lãnh đạo, mà chỉ có một số trong số họ mà thôi – đó là những người quản lí có quyền lực chính thức và sự ảnh hưởng lớn nhất trong tổ chức. Mặt khác, trong một tổ chức, số lượng những người quản lí bao giờ cũng lớn hơn số lượng những người lãnh đạo.

CÂU HỎI THẢO LUẬN CHƯƠNG 3

1. *Trình bày khái niệm và bản chất của hoạt động quản lí từ góc độ của Tâm lí học quản lí. Thực tiễn phát triển kinh tế – xã hội của nước ta hiện nay đặt ra những yêu cầu gì đối với hoạt động quản lí?*
2. *Trình bày khái niệm và các cấp độ của sự lãnh đạo. Phân biệt sự giống và khác nhau giữa người lãnh đạo và người quản lí.*

Chương 4

CÁC HỌC THUYẾT VỀ SỰ LÃNH ĐẠO

Trong các tài liệu viết về Tâm lí học quản lí ở nước ta hiện nay hầu như chưa bàn về các học thuyết về sự lãnh đạo. Có thể nói đây là một vấn đề còn rất mới mẻ ở nước ta. Việc nghiên cứu các học thuyết về sự lãnh đạo có thể giúp chúng ta hiểu được những quan điểm về vai trò, đặc điểm của người lãnh đạo, về các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động quản lí của người lãnh đạo.

4.1. THUYẾT VỀ CÁC ĐẶC ĐIỂM NỔI BẬT CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Thuyết về các đặc điểm nổi bật của người lãnh đạo cho rằng khả năng tổ chức của người lãnh đạo bắt nguồn từ những đặc trưng rất riêng của người lãnh đạo – những đặc trưng làm cho người lãnh đạo khác biệt với những người không phải là người lãnh đạo. Những đặc trưng này chính là các đặc điểm nổi bật của người lãnh đạo.

4.1.1. Cơ sở ra đời của học thuyết

– Việc nghiên cứu các đặc điểm nổi bật của người lãnh đạo – cơ sở để hình thành học thuyết những đặc điểm nổi bật của người lãnh đạo sau này, bắt nguồn từ *Lí thuyết về những người vĩ đại.*

Lí thuyết này dựa trên sự điều tra về tiến trình lịch sử và bản chất xã hội. Ở đây, các công trình nghiên cứu chú ý nhiều đến hành động của các cá nhân có vai trò lịch sử to lớn. Chẳng hạn, quyết định của Nữ hoàng Tây Ban Nha Isabella về các chuyến thám hiểm khám phá thế giới của nhà thám hiểm vĩ đại

S. Columbus. Các nhà nghiên cứu cho rằng những quyết định này thể hiện năng lực của nhà lãnh đạo tài ba. Quyết định của Jefferson để giành được vùng lãnh thổ Luisiana từ Pháp và mở rộng lãnh thổ và đem lại sự giàu có cho nước Mĩ...

Những quyết định trên theo một số nhà nghiên cứu phương Tây là những hành động vĩ đại mà không phải ai cũng có thể đưa ra được. Chúng có ảnh hưởng quan trọng đến lịch sử và đời sống xã hội của nhân loại, cũng như của một quốc gia.

Một cơ sở quan trọng của sự ra đời thuyết về các đặc điểm nổi bật của người lãnh đạo là thuyết *Chủ nghĩa Darwin về xã hội* của nhà tâm lí học và nhân chủng học người Anh Francis Galton (1822 – 1911).

Vào giữa thế kỉ XIX, Francis Galton đã bị ảnh hưởng rất mạnh mẽ của *Học thuyết tiến hoá* của Charles Darwin. Galton đã nghiên cứu yếu tố cha truyền con nối (di truyền) của những con người nổi tiếng. Từ những nghiên cứu của mình, Galton đã đưa ra nhận định: Những người con nổi tiếng được những người cha nổi tiếng sinh ra (Galton, 1864). Kết quả nghiên cứu này đã dẫn tới việc ra đời của *Chủ nghĩa Darwin về xã hội*. Thuyết này cho rằng tầng lớp thượng lưu trong xã hội đã được thừa hưởng địa vị kinh tế, vị thế xã hội của cha, ông mình. Điều này được xem như những đặc điểm tinh tuý và đặc trưng của tầng lớp xã hội này.

Điều đáng chú ý ở đây là những người lãnh đạo xã hội phương Tây thời bấy giờ đều xuất thân từ tầng lớp thượng lưu. Do vậy, lí thuyết này cho rằng năng lực tổ chức của người lãnh đạo mang tính di truyền – di truyền xã hội. Hay nói cách khác,

khả năng tổ chức của người lãnh đạo chịu ảnh hưởng lớn từ thế hệ cha ông, cùng với sự thừa hưởng những địa vị về kinh tế, xã hội của thế hệ trước trong dòng tộc.

4.1.2. Những nghiên cứu về đặc điểm nổi bật của người lãnh đạo

Những công trình nghiên cứu về người lãnh đạo theo xu hướng của *Học thuyết về những đặc điểm nổi bật của người lãnh đạo nổi tiếng* đã cố gắng tìm ra những đặc điểm để phân biệt sự khác nhau giữa người lãnh đạo và những người không phải là lãnh đạo. Những nghiên cứu này bắt đầu từ thập kỉ 40 của thế kỉ XX.

4.1.2.1. Nghiên cứu của Stogdill

Những nghiên cứu của *Stogdill* (1948) về những người lãnh đạo đã đi đến nhận định: Những người lãnh đạo có những đặc điểm nổi bật – những đặc điểm có ưu thế, những đặc điểm làm cho họ khác biệt với những người không phải là người lãnh đạo. Đó là các phẩm chất như: Sự hiểu biết, sự uyên thâm, khả năng tự lập, khả năng hành động, khả năng phối hợp mọi người và địa vị kinh tế, xã hội.

Stogdill cũng tìm thấy ở những người lãnh đạo có điểm số cao hơn những người bình thường về khả năng giao tiếp, óc sáng kiến, sự kiên định, sự tự tin, khả năng thấu hiểu sự việc, tính đại chúng, sự thích nghi, khả năng phối hợp, sự am hiểu công việc, kĩ năng nói và trình bày.

Điều đáng lưu ý ở đây là từ kết quả nghiên cứu của mình Stogdill đã đi đến kết luận: Những người không thể trở thành người lãnh đạo vì đơn giản là họ không có những đặc điểm nổi bật hoặc cũng có những đặc điểm nổi bật, nhưng không nhận ra

và sử dụng chúng trong thực tiễn, còn những người lãnh đạo thì biết nhận ra các đặc điểm nổi bật của mình và sử dụng chúng một cách thành công trong đời sống thực tiễn. Nói cách khác, một người có thể trở thành người lãnh đạo hay không phụ thuộc rất nhiều vào các đặc điểm cá nhân (các đặc điểm nổi bật) và môi trường thể hiện các đặc điểm đó.

Môi trường thể hiện các đặc điểm nổi bật gồm: nhận thức của những người dưới quyền, mục tiêu của tổ chức, sự cạnh tranh trong và ngoài tổ chức.

Những nhận định của Stogdill dựa trên cơ sở nghiên cứu những đặc điểm nổi bật thực tế của người lãnh đạo, chứ không phải những đặc điểm nổi bật cần phải có của người lãnh đạo. Mặt khác, đây là những đặc điểm nổi bật mà người lãnh đạo đã thành công trong những hoàn cảnh khác nhau.

Kết quả nghiên cứu của Stogdill năm 1948 đã bị một số nhà tâm lí học không đồng tình. Họ cho rằng ông chưa nghiên cứu các đặc điểm nổi bật của người lãnh đạo trong điều kiện biến đổi của tình huống và hành vi quản lí.

Sau này, Stogdill (1974) và một nhà tâm lí học khác là Bass (1981) đã nói rằng những kết quả nghiên cứu năm 1948 của Stogdill đã bị hiểu sai khá nhiều. Ông không có ngụ ý nói rằng các đặc điểm cá nhân là không quan trọng. Sự quan trọng của các đặc điểm cá nhân có thể bị quy định bởi bối cảnh đặc thù của tổ chức.

Năm 1974, Stogdill đã công bố các kết quả nghiên cứu của mình từ năm 1948 đến năm 1970. Ở đây, ông nhấn mạnh các đặc điểm nổi bật của người lãnh đạo là: tinh thần trách nhiệm,

sự tự tin, sự kiên trì và sự ảnh hưởng đến người khác. Đây là những đặc điểm để phân biệt giữa người lãnh đạo và những người không phải là lãnh đạo.

4.1.2.2. Nghiên cứu của Lord, Devader, Alliger

Những nghiên cứu của Lord, Devader (1986) về các đặc điểm nổi bật của người lãnh đạo cho thấy các tác giả này đã nhấn mạnh hơn đến tri giác, trí tuệ, sự quyết đoán, sự kiềm chế so với các nghiên cứu trước đó (Mann, 1959 và Stogdill, 1948). Chẳng hạn, Mann (1959), cho rằng điểm trung bình về trí tuệ của người lãnh đạo tương quan với các yếu tố khác là 0,25 thì Lord (1986) cho là 0,52. Theo hai tác giả này, hầu hết các nghiên cứu đã đi tìm hiểu mối quan hệ giữa các đặc điểm nổi bật với tri giác của của người lãnh đạo, chứ không phải là các đặc điểm nổi bật với hiệu quả hoạt động của người lãnh đạo.

Trong những năm gần đây, các nghiên cứu về người lãnh đạo đã cố gắng lí giải về phạm vi liên quan rộng lớn của các đặc điểm nổi bật với nhận thức xã hội của người lãnh đạo, trước hết là người lãnh đạo tự nhận thức về sự ảnh hưởng của mình đến các thành viên khác trong tổ chức. Một khía cạnh khác mà các nghiên cứu quan tâm đến là mối liên hệ giữa các đặc điểm nổi bật với phong cách lãnh đạo và khả năng thay đổi phong cách lãnh đạo (Zaccaro, Foti, Kenny, 1991).

Có thể nói, những nghiên cứu về người lãnh đạo trong những năm gần đây cho thấy, dường như hiểu biết của tâm lí học về các đặc điểm nổi bật của người lãnh đạo ngày càng sâu sắc hơn và những nghiên cứu về vấn đề này ngày càng đóng vai trò quan trọng hơn trong các nghiên cứu về người lãnh đạo.

4.1.2.3. Nghiên cứu động cơ quản lí của người lãnh đạo

Một hướng nghiên cứu khác những nghiên cứu về các đặc điểm nổi bật của người lãnh đạo trong thời gian gần đây là nghiên cứu về động cơ quản lí của họ. Các nhà tâm lí học đã cố gắng đi xây dựng mô hình động cơ quản lí phù hợp của người lãnh đạo. Về vấn đề này có nghiên cứu đáng chú ý nhất là của Miner. Miner đã xây dựng và phát triển mô hình động cơ quản lí phù hợp (1965, 1978). Mô hình của ông dựa trên kết quả nghiên cứu những người lãnh đạo thành công. Từ kết quả nghiên cứu của mình, Miner đi đến nhận định: Các động cơ quản lí có hiệu quả thể hiện qua những quan điểm tích cực của việc thực hiện hành vi. Điều này thể hiện qua các đặc điểm cụ thể sau:

a) Người lãnh đạo cần ủng hộ và có quan điểm tích cực đối với cấp trên của mình.

b) Vì tiềm lực trong và ngoài tổ chức có hạn, nên người lãnh đạo cần biết sắp xếp một cách hợp lí để thu hút những tiềm năng này.

c) Người lãnh đạo phải tìm hiểu hoàn cảnh và đưa ra những hành động có tính nguyên tắc khi cần thiết. Hành động này phải mang tính tích cực và quyết đoán. Nếu hành động mang tính thụ động thì sẽ khó thành công.

d) Người lãnh đạo cần kiểm soát hành vi của những người thừa hành một cách trực tiếp, cần có cảm giác thoải mái khi sử dụng công cụ ban thưởng và trừng phạt.

e) Do địa vị có liên quan đến các thành viên khác của tổ chức, nên người lãnh đạo cần phải nhận thấy rằng vị thế càng cao thì càng thu hút sự quan tâm và sự ganh tị của những người khác. Những người không thích phong cách quản lí của

người lãnh đạo thì họ sẽ tham gia một cách không tích cực và không có hiệu quả vào hoạt động chung của tổ chức.

g) Lãnh đạo là công việc liên quan đến sự giám sát hành vi làm việc của những người khác trong tổ chức.

Năm 1978, Miner đã thực hiện một trắc nghiệm về động cơ quản lí. Nghiên cứu này có tên gọi là "Câu hoàn thiện của Miner về thang độ". Sở dĩ trắc nghiệm có tên gọi như vậy là vì nó liên quan tới việc hoàn thiện các câu hỏi thực tế. Sự hoàn thiện này dựa trên lí thuyết cho rằng con người sẽ thể hiện nhân cách của mình thông qua các phản ứng của bản thân. Điều này giống như Test Rorschach nổi tiếng – Test này cho rằng các đặc điểm của nhân cách được thể hiện qua sự mô tả của cá nhân về các vết mực.

Test của Miner đo sự hài lòng của cá nhân trong việc tham dự vào 6 dạng hành vi qua một danh sách cho trước. Kết quả các nghiên cứu của Miner cho thấy rằng động cơ quản lí cao (theo thang độ đo của Miner) liên quan đến sự thăng tiến của người lãnh đạo trong tổ chức, đến việc thực hiện hoạt động quản lí (Miner, 1965, 1967, 1977, 1978). Các nghiên cứu của Miner còn cho thấy, không có sự khác biệt về kết quả đánh giá động cơ quản lí giữa những người lãnh đạo nam và lãnh đạo nữ.

4.2. THUYẾT HÀNH VI NGƯỜI LÃNH ĐẠO

4.2.1. Sự ra đời của Thuyết hành vi người lãnh đạo

Sau nghiên cứu của Stogdill năm 1948 về các đặc điểm nổi bật của người lãnh đạo, các nhà tâm lí học lại hướng tới một hướng nghiên cứu mới – tìm hiểu và lí giải về hành vi của người lãnh đạo.

Những nghiên cứu theo hướng này cho rằng: Thành công của người lãnh đạo bị quy định bởi các hành vi cụ thể, đặc trưng của người đó. Như vậy, để thay thế cho việc nói rằng một số người trở thành người lãnh đạo vì họ có những đặc điểm nổi bật thì thuyết hành vi người lãnh đạo cho rằng sự lãnh đạo là kết quả của hành vi cá nhân.

Sự thay đổi cách tiếp cận này đã ảnh hưởng lớn đến các nghiên cứu về sự lãnh đạo và hoạt động quản lí trong tổ chức trong những thập kỉ giữa của thế kỉ XX. Nếu thuyết những đặc điểm nổi bật đúng thì những người lãnh đạo thành công nhờ các đặc điểm nổi bật. Nếu thuyết hành vi đúng thì hiệu quả các biện pháp quản lí của người lãnh đạo phụ thuộc vào những người thừa hành.

Vào đầu những năm 50 của thế kỉ XX, tại Trường Đại học Tổng hợp Quốc gia Ohio (Mĩ) đã có một số nghiên cứu về hành vi lãnh đạo có hiệu quả. Để nhận diện tính quan trọng của hành vi lãnh đạo, các nghiên nhà nghiên cứu tại Trường Đại học Tổng hợp Quốc gia Ohio đã viết gần 1.800 bản miêu tả ngắn gọn về các hành vi quản lí. Các thành viên của nhóm nghiên cứu đã phân loại các bản ghi chép này thành 9 nhóm. Mỗi nhóm nhấn mạnh tới một khía cạnh của sự lãnh đạo.

4.2.2. Bảng miêu tả hành vi người lãnh đạo

Nghiên cứu hành vi người lãnh đạo được thực hiện dựa trên *Bảng hỏi miêu tả hành vi người lãnh đạo*[1] (LBDQ). Bảng này đầu tiên được thiết kế để đo 9 loại hành vi lãnh đạo, sau đó thực tế chỉ đo hai dạng hành vi của người lãnh đạo. Đó là hành vi quan tâm và hành vi sáng kiến của người lãnh đạo.

[1] Leader Behavior Description Questionnaire

– Hành vi quan tâm

Hành vi quan tâm được phân biệt bởi mức độ quan tâm của người lãnh đạo đến lợi ích của những người dưới quyền. Những người lãnh đạo dạng này thường nhận được sự tín nhiệm, sự ủng hộ, sự tôn trọng của những người dưới quyền.

– Hành vi sáng kiến

Hành vi này thể hiện trình độ tổ chức của người lãnh đạo, khả năng phát huy tính tích cực của những người dưới quyền. Những người lãnh đạo có sáng kiến tốt thường rất hiệu quả trong việc tích cực hoá những người dưới quyền và thúc đẩy nhanh quá trình thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

Hai dạng hành vi này của người lãnh đạo được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm. Do vậy, bảng hỏi nghiên cứu hai dạng hành vi này được phát triển cả về số lượng câu hỏi lẫn nội dung nghiên cứu.

Bảng hỏi đầu tiên của LBDQ chỉ có 40 câu hỏi. Sau này, bảng hỏi này đã phát triển thành một số loại bảng hỏi sau: 1) *Bảng hỏi miêu tả về hành vi giám sát* – SBDQ (Supervisory Beheavior Description Questionnaire, Fleishman, 1953); 2) *Bảng hỏi về quan điểm của người lãnh đạo* (Leader Opinion Questionnaire, Fleishman, 1957). Đến năm 1963 xuất hiện một loại bảng hỏi mới có tên là LBDQ – XII (Stogdill, 1963). Bảng hỏi này được sử dụng rộng rãi để nghiên cứu hành vi quan tâm và hành vi sáng kiến của người lãnh đạo.

4.2.3. Nội dung của bảng hỏi LBDQ – XII

Bảng hỏi LBDQ – XII đề cập đến 12 khía cạnh của hành vi quan tâm và hành vi sáng kiến của người lãnh đạo. Đó là các khía cạnh:

1) Về sự quan tâm

Người lãnh đạo chú ý đến sự an ủi động viên, đến hạnh phúc, vị thế và cống hiến của những người dưới quyền.

2) Về sáng kiến

Người lãnh đạo cần làm cho những người dưới quyền nhận thức được vai trò của họ một cách rõ ràng, hãy làm cho họ hiểu được những gì đang chờ đợi họ để họ cố gắng, nỗ lực và đóng góp cho tổ chức.

3) Về sự thể hiện

Người lãnh đạo nói và hành động với tư cách là người đại diện cho tổ chức.

4) Chức năng hoà giải

Người lãnh đạo phải là người điều hoà các xung đột, giảm bớt sự bất đồng, mâu thuẫn trong tổ chức.

5) Giảm bớt lo âu

Người lãnh đạo cần biết giảm bớt sự lo lắng và phiền muộn của bản thân.

6) Sự thuyết phục

Người lãnh đạo biết sử dụng sự thuyết phục và đề nghị một cách có hiệu quả đối với những người dưới quyền.

7) Tôn trọng tự do

Người lãnh đạo cần hiểu rõ và tôn trọng các sáng kiến, quyết định và hành vi của những người dưới quyền, sử dụng chúng một cách hợp lí trong hoạt động của tổ chức.

8) Duy trì vai trò

Người lãnh đạo cần duy trì vai trò lãnh đạo một cách tích cực hơn là nhượng bộ nó cho những người khác.

9) Dự đoán chính xác

Người lãnh đạo thể hiện tầm nhìn xa và khả năng dự đoán chính xác những điều có thể xảy ra trong tổ chức.

10) Coi trọng hiệu quả

Người lãnh đạo cần sử dụng các chuẩn mực của tổ chức, kể cả áp lực để làm cho các thành viên của tổ chức thực hiện các nhiệm vụ có hiệu quả.

11) Thống nhất hành động trong tổ chức

Người lãnh đạo cần duy trì sự liên kết, sự thống nhất về hành động của các thành viên trong tổ chức.

12) Ảnh hưởng đến cấp trên

Người lãnh đạo biết duy trì mối quan hệ thân ái với cấp trên, tác động tới họ để được tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động của tổ chức và bản thân mình có được vị thế cao hơn.

Mặc dù các bảng hỏi này đều có cùng nội dung nghiên cứu về hành vi quan tâm và hành vi sáng kiến của người lãnh đạo, song phương pháp đo của chúng không giống nhau.

4.3. THUYẾT NGẪU NHIÊN VỀ SỰ LÃNH ĐẠO

4.3.1. Sự ra đời của Thuyết ngẫu nhiên về sự lãnh đạo

Các học thuyết về đặc điểm nổi bật và thuyết hành vi của người lãnh đạo đều không giải thích được đầy đủ về sự ảnh hưởng của người lãnh đạo và người quản lí. Một nguyên nhân cơ bản của khiếm khuyết trên là sự ảnh hưởng của một số đặc điểm nổi bật và của một số hành vi lãnh đạo đặc thù thường biến đổi theo các tình huống. Trong khi Stogdill (1974) nhận định rằng, trí tuệ là một đặc điểm điển hình của người lãnh đạo, nhưng ông lại không nói rằng tất cả những người lãnh đạo đều có trí tuệ tốt hơn những người thừa hành của họ.

Những nguyên nhân trên đã dẫn tới sự hình thành của một thuyết mới – *Thuyết ngẫu nhiên về sự lãnh đạo*. Thuyết ngẫu nhiên về sự lãnh đạo được công bố lần đầu tiên vào năm 1964 do F.E. Fierdler sáng lập, sau đó ông còn phát triển nó vào năm 1967. Đó là thuyết LPC (Least Preferred Cowrker), nhiều khi còn được gọi là thuyết ngẫu nhiên.

Nếu học thuyết về hành vi cho rằng sự lãnh đạo liên quan tới hành vi lãnh đạo, thuyết đặc điểm nổi bật cho rằng có mối liên hệ giữa sự lãnh đạo và đặc điểm nổi bật của người lãnh đạo, thì thuyết ngẫu nhiên lại hoàn toàn khác. Đặc điểm phổ quát nhất của thuyết ngẫu nhiên là giả thuyết cho rằng sự lãnh đạo mang tính ngẫu nhiên, nhưng cơ bản phụ thuộc vào sự biến đổi của hoàn cảnh. Nói cách khác, thuyết ngẫu nhiên cho rằng lãnh đạo phụ thuộc vào tình huống. Nhiều khi lãnh đạo quan trọng đối với tình huống này, nhưng lại không phù hợp với tình huống khác.

4.3.2. Sự ngẫu nhiên của tình huống nổi bật

Theo Fierdler – người sáng lập thuyết ngẫu nhiên, sự ảnh hưởng của người lãnh đạo phụ thuộc vào sự tương tác của hai yếu tố: tình huống lãnh đạo và phong cách lãnh đạo.

4.3.2.1. Yếu tố tình huống lãnh đạo

Theo thuyết LPC, hiệu quả lãnh đạo phụ thuộc vào mức độ thuận lợi của ảnh hưởng của người lãnh đạo đối với những người dưới quyền. Trường hợp này được Fierdler gọi là *tình huống thuận lợi*.

Tình huống thuận lợi được quy định bởi ba yếu tố: a) Yếu tố đầu tiên và quan trọng nhất là quan hệ giữa người lãnh đạo và các thành viên của tổ chức, sự phối hợp giữa người lãnh đạo và người bị lãnh đạo như thế nào. b) Yếu tố thứ hai là cấu trúc của

nhiệm vụ. Điều này phụ thuộc vào sự phân công công việc cho những người dưới quyền, họ hiểu về mục đích của nhiệm vụ như thế nào, sự thực thi nhiệm vụ của họ và khả năng, các biện pháp để thực thi nhiệm vụ thành công. c) Yếu tố thứ ba là quyền lực của người lãnh đạo. Một số người lãnh đạo bị những người thừa hành phàn nàn về sự lạm dụng quyền lực trong tổ chức.

4.3.2.2. Yếu tố phong cách lãnh đạo

Thành tố thứ hai của sự ảnh hưởng của người lãnh đạo là phong cách lãnh đạo – một biểu hiện quan trọng của nhân cách người lãnh đạo. Thành tố này được đo bởi *thang độ LPC* (Least Preferred Cowrker Scale). Thang độ LPC gồm danh sách các cặp phẩm chất đối lập. Chẳng hạn như: nóng nảy – dịu dàng, buồn rầu – vui vẻ...

Khi thang độ LPC có điểm số cao nghĩa là người lãnh đạo là người có quan hệ tích cực. Theo Fierdler, khi LPC ở mức độ của quan hệ tích cực nó phản ánh người lãnh đạo hướng đến các quan hệ liên nhân cách mạnh mẽ. Khi LPC có số điểm thấp, nghĩa là nó thể hiện những quan hệ không tích cực. Người lãnh đạo không hướng nhiều đến các quan hệ liên nhân cách, mà quan tâm nhiều hơn đến việc hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Đánh giá về chức năng của LPC, các nhà nghiên cứu có những ý kiến khác nhau. Theo Fierdler, thang độ của LPC không phải là phương pháp đo lường các quá trình tâm lí (Fierdler, 1967). Ở những thời điểm khác nhau, LPC được xem như phương pháp đo lường về khoảng cách xã hội, động cơ xã hội hoặc các yếu tố nhận thức (Rice, 1978).

Năm 1972, Fierdler cho rằng, LPC là phương pháp đo lường thứ bậc động cơ. Theo quan điểm này, những người lãnh đạo có thang độ LPC thấp thì động lực thúc đẩy tính tích cực hoàn

thành nhiệm vụ chiếm vị trí hàng đầu, còn những quan hệ xã hội tốt với những người dưới quyền chiếm vị trí thứ hai. Những người lãnh đạo có thang độ LPC cao thì trái lại, những quan hệ xã hội tốt với những người dưới quyền chiếm vị trí thứ nhất, việc hoàn thành nhiệm vụ chiếm vị trí thứ hai. Như vậy, theo thuyết này động cơ có vai trò quan trọng, vì nó quyết định hành vi của người lãnh đạo.

Fierdler nhận thấy rằng, hai yếu tố tình huống thuận lợi và phong cách lãnh đạo có sự tác động lẫn nhau trong việc quy định sự ảnh hưởng và hiệu quả quản lí của người lãnh đạo. Mối quan hệ này được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2: Mối quan hệ giữa hai yếu tố tình huống và phong cách lãnh đạo

Quan hệ lãnh đạo và bị lãnh đạo	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Trung bình
Cấu trúc nhiệm vụ	Cao	Cao	Thấp	Thấp	Cao	Cao	Thấp	Thấp
Quyền lực của người lãnh đạo	Cao	Cao	Thấp	Thấp	Cao	Cao	Thấp	Thấp
Vị trí	1	2	3	4	5	6	7	8

Kết quả nghiên cứu của Fierdler cho thấy, người lãnh đạo có điểm số LPC thấp ảnh hưởng đến tổ chức nhiều hơn là người lãnh đạo có điểm số LPC cao trong tình huống thuận lợi. Trong tình huống thuận lợi thấp, Fierdler cho rằng, tổ chức có những người lãnh đạo có điểm số LPC thấp lại thực hiện nhiệm vụ tốt hơn tổ chức có những người lãnh đạo có điểm số LPC cao. Điều này thể hiện sự tương tác ở mức độ thấp. Sự tương tác ở mức độ cao giữa điểm số LPC và sự thực hiện nhiệm vụ xảy ra ở những

tình huống có mức độ thuận lợi trung bình. Trong trường hợp này người lãnh đạo có điểm số LPC cao có ảnh hưởng tốt hơn.

Fierdler đã giải thích về kết quả này trên cơ sở hệ thống thứ bậc động cơ được đo bằng thang độ LPC. Trong những tình huống thuận lợi, người lãnh đạo bị ảnh hưởng bởi những động cơ ở mức độ thứ hai. Vì, các động cơ ở mức độ thứ nhất của người lãnh đạo đã được thoả mãn. Điều này có nghĩa là, những người lãnh đạo có điểm số LPC thấp bị tác động bởi các quan hệ xã hội và trong tình huống thuận lợi người lãnh đạo có hành vi quản lí có hiệu quả. Khi người lãnh đạo có điểm số LPC cao thì chịu sự tác động của sự thực thi nhiệm vụ và theo Fierdler, hành vi quản lí không có hiệu quả. Như vậy, trong tình huống thuận lợi, những người lãnh đạo có điểm số LPC thấp sẽ hoạt động hiệu quả hơn.

Trong những tình huống không thuận lợi, Fierdler giải thích rằng, những người quản lí chịu sự ảnh hưởng của những động cơ bậc hai của cá nhân. Vì họ nhận thấy họ cần giải quyết những vấn đề khó khăn mà họ phải đối mặt.

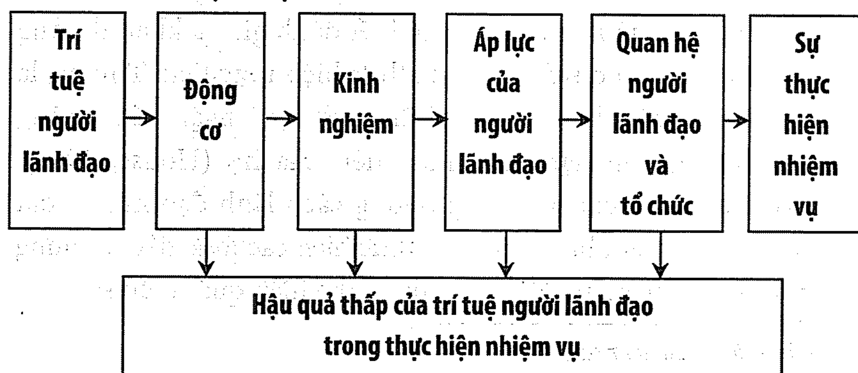
Đánh giá thuyết ngẫu nhiên về sự lãnh đạo (LPC)

Thuyết LPC đã được các nhà nghiên cứu đánh giá khác nhau. Có một số nhà nghiên cứu cho rằng, một số quan điểm của thuyết này có giá trị và có căn cứ (Rice, 1978; Strube & Garcia, 1981, 1983). Một số khác lại cho rằng, nhiều luận điểm của thuyết LPC có giá trị phù hợp với cuộc sống hiện đại (Kabanoff, 1981; Singh, 1983; Vecchio, 1977, 1983). Họ tin tưởng rằng, các vấn đề có giá trị của thuyết này đã được xác định rõ trong tình huống thuận lợi. Song, giá trị của thang độ LPC đã không phù hợp với những điều tác giả giải thích. Các nhà

nghiên cứu này còn cho rằng những phân tích của Fierdler là không phù hợp và khó định lượng.

Vecchio còn nhấn mạnh thêm, Fierdler và các sinh viên của ông dường như đã tìm được sự ủng hộ cho học thuyết của mình (Vecchio, 1977, 1983).

Fierdler và các cộng sự của ông như Garcia, Leister, Potter đã nghiên cứu mối quan hệ giữa trí tuệ của người lãnh đạo và sự thực hiện nhiệm vụ của tổ chức trong hoàn cảnh xã hội và gọi là *Mô hình khung lưới phức hợp*, sau đó mô hình này được gọi là *Mô hình tiềm lực nhận thức*.



Sơ đồ 2: Mô hình tiềm lực nhận thức của Garcia, Leister, Potter

Với mô hình tiềm lực nhận thức trên, ta thấy được vai trò của trí tuệ đối với sự lãnh đạo.

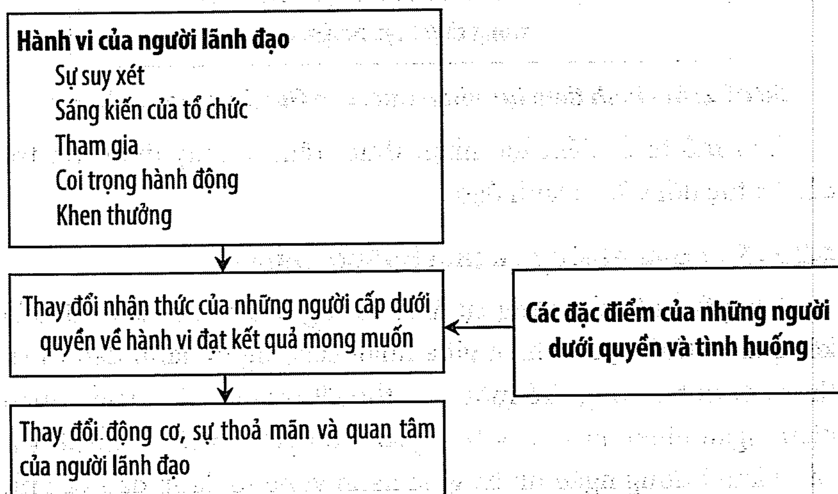
4.3.3. Sự ngẫu nhiên của tình huống hành vi

Thuyết LPC cho rằng sự ảnh hưởng của người lãnh đạo là kết quả có tính ngẫu nhiên giữa nhân cách người lãnh đạo và sự thay đổi tình huống. Có một số lí thuyết mới đã phát triển quan điểm ngẫu nhiên này. Một trong số lí thuyết này là lí thuyết bàn về sự ảnh hưởng ngẫu nhiên giữa hành vi người lãnh đạo và tình huống hay còn gọi là *Thuyết mục tiêu của hành vi*.

Thuyết mục tiêu của hành vi do House đưa ra năm 1971, sau đó House và Mitchell tiếp tục phát triển vào năm 1974. Thuyết này dựa trên các nguyên tắc của *Thuyết động cơ mong đợi.*

Thuyết mục tiêu của hành vi cho rằng chức năng đầu tiên của người lãnh đạo là giúp đỡ những người thừa hành thực hiện hành vi đồng thời với việc thực hiện mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của cá nhân, từ đó thúc đẩy động cơ làm việc của những người thừa hành.

Theo *Thuyết mục tiêu của hành vi*, người lãnh đạo tốt là những người có hành vi giúp đỡ cấp dưới có hành vi giống mình. Thứ hai, đó là những người biết đánh giá và khen thưởng những người dưới quyền vì họ đã thực hiện mục tiêu. Thứ ba, là những người biết khắc phục những trở ngại ngăn cản những người dưới quyền đạt được mục tiêu của họ (House, 1971). Thuyết này cũng chỉ ra những phong cách lãnh đạo nào sẽ đạt được hiệu quả cao nhất trong việc thực hiện các mục tiêu ở những tình huống khác nhau. Điều này được thể hiện qua sơ đồ sau:



Sơ đồ 3: Thuyết mục tiêu của hành vi của House (1971)

Những yêu cầu cơ bản của Thuyết mục tiêu của hành vi

Thuyết của House và Mitchell bắt đầu từ hai yêu cầu cơ bản:

1) Hành vi của người lãnh đạo sẽ đáp ứng và thoả mãn được yêu cầu của những người dưới quyền khi họ thấy hành vi của người lãnh đạo như là cơ sở trực tiếp để đảm bảo sự hài lòng của họ hoặc như là công cụ để đạt được sự hài lòng đó.

2) Hành vi của người lãnh đạo sẽ làm tăng thêm sự cố gắng của những người dưới quyền khi họ nhận thấy hiệu quả của việc hoàn thành nhiệm vụ là cơ sở để thoả mãn các nhu cầu quan trọng hoặc họ nhận thấy người lãnh đạo là người giúp đỡ để họ đạt được hiệu quả của việc thực hiện nhiệm vụ.

Về phong cách lãnh đạo, Thuyết mục tiêu của hành vi cho rằng, người lãnh đạo có thể cần bốn loại phong cách khác nhau (bốn loại phong cách hành vi khác nhau):

a) *Sự lãnh đạo có tính hướng dẫn*

Người lãnh đạo đưa ra những hướng dẫn đặc biệt để cấp dưới thực hiện nhiệm vụ của họ. Người lãnh đạo cũng cần đưa ra những yêu cầu và mong đợi của mình về việc thực hiện nhiệm vụ của những người thừa hành.

b) *Sự lãnh đạo mang tính giúp đỡ*

Người lãnh đạo cần quan tâm đến niềm vui, hạnh phúc của những người thừa hành, cần ủng hộ và tạo điều kiện cho họ thực hiện nhiệm vụ.

c) *Sự lãnh đạo mang tính tham gia*

Người lãnh đạo cần thu hút được những ý tưởng và đề xuất của những người dưới quyền, mời họ tham gia vào những quyết định của tổ chức khi những quyết định này liên quan trực tiếp đến lợi ích của họ.

d) *Sự lãnh đạo mang tính định hướng hành động*

Người lãnh đạo cần đưa ra các mục tiêu của tổ chức, làm cho cấp dưới hiểu rõ những mục tiêu này, tầm quan trọng của những sáng kiến của cấp dưới trong thực hiện nhiệm vụ, khuyến khích họ đạt được mục đích ở mức độ cao.

Bảng 3: Thuyết mục tiêu hành vi về sự lãnh đạo

Hành vi của người lãnh đạo	Các yếu tố ngẫu nhiên	Thái độ và hành vi của những người dưới quyền
1. Có tính hướng dẫn 2. Có tính giúp đỡ 3. Có tính tham gia 4. Có tính định hướng hành động	1. Đặc điểm của những người dưới quyền: – Các vị trí kiểm soát – Khả năng nhận thức – Sự phục tùng quyền lực 2. Các đặc điểm của môi trường: – Nội dung của nhiệm vụ – Hệ thống quyền lực chính thức – Nhóm làm việc cơ bản 3. Lắng nghe 4. Truyền tin cho cấp dưới	1. Sự thoả mãn công việc – ban thưởng 2. Trách nhiệm của người lãnh đạo: Người lãnh đạo – ban thưởng 3. Hành vi động cơ: – Sự cố gắng – sự thực hiện nhiệm vụ – Sự thực hiện nhiệm vụ – ban thưởng

Các kiểu loại hành vi lãnh đạo với tư cách sẽ là kết quả của sự thúc đẩy động cơ của những người thừa hành phụ thuộc vào một loạt các yếu tố của tình huống. Một số trong những yếu tố đó liên quan đến nội dung của nhiệm vụ. Chẳng hạn, nếu sự thực hiện nhiệm vụ không có gì khó khăn (dĩ nhiên là thực hiện được) thì người lãnh đạo không đặt ra vấn đề tác động hoặc thúc đẩy người dưới quyền. Vì đó là điều không cần thiết (House, 1971). Nếu nhiệm vụ thực hiện khó khăn hoặc không có khả năng thực hiện thì người lãnh đạo tìm cách tác động, thúc đẩy những người

dưới quyền hoàn thành nhiệm vụ. Những yếu tố ngẫu nhiên khác liên quan tới tính cách của người thừa hành.

Sự tương tác giữa tổ chức và sự thực hiện nhiệm vụ đạt ở mức độ thấp đối với những người thừa hành có tính tự lập cao, vì họ không tin rằng tổ chức cần cho họ trong việc thực hiện các mục tiêu của mình (House, 1971). Tính tích cực của những người thừa hành có liên quan tới quá trình tổ chức công việc của người lãnh đạo.

Đánh giá về Thuyết mục tiêu của hành vi

Thuyết mục tiêu của hành vi được các nhà nghiên cứu đánh giá tương đối cao.

Có thể nói, trong số các thuyết về sự lãnh đạo, thuyết mục tiêu của hành vi có nhiều điểm hợp lí hơn. Thuyết này đã cố gắng nghiên cứu về một số vấn đề của tổ chức, trong đó có sự lãnh đạo, động cơ và sự thực hiện nhiệm vụ.

Một số nhà nghiên cứu đã đồng tình với quan điểm của Muchinsky (1990) cho rằng, *Thuyết mục tiêu của hành vi* đã có những đề xuất quan trọng trong Tâm lí học tổ chức công nghiệp.

Trong khi một số nhà tâm lí học ủng hộ cho *Thuyết mục tiêu của hành vi* (Desles, 1972; Fulk & Wendler, 1982; Schriesheim & De Nisi, 1979), thì một số khác lại không ủng hộ thuyết này (Downey, Sheridan & Slocum, 1975; Szilagyi & Suns, 1974). Điểm yếu của Thuyết mục tiêu của hành vi bị nhà nghiên cứu phê phán là tính thiếu logic của nó. Một trong những hạn chế này là cách thức đo lường hành vi và mục tiêu. Các nhà nghiên cứu cho rằng, khó tìm được phương pháp đo tin cậy cho các biến số. Vì, hành vi và mục tiêu của những con người và tình huống khác nhau thì cũng khác nhau.

Một vấn đề trọng tâm khác là hiệu quả của quan hệ giữa hành vi người lãnh đạo và động cơ của người thừa hành. Nếu các biến số đồng nhất thì hiệu quả của hành vi người lãnh đạo sẽ rất khó lí giải (Schriesheim, 1980).

Nếu những hạn chế trên được khắc phục thì Thuyết mục tiêu của hành vi sẽ có giá trị lớn trong nghiên cứu mối tương quan giữa sự lãnh đạo và các biến số khác về tổ chức.

4.3.4. Thuyết Vroom – Yetton

Một học thuyết khác về sự lãnh đạo liên quan tới sự ngẫu nhiên của tình huống hành vi là Thuyết ra quyết định, thuyết này thường được gọi là Thuyết Vroom – Yetton. Sở dĩ gọi như vậy vì nó do Vroom và Yetton đưa ra vào năm 1973, sau đó được Vroom phát triển vào năm 1976. Thuyết Vroom – Yetton là thuyết được tiêu chuẩn hoá. Điều này có nghĩa là mục đích của nó miêu tả các kiểu người lãnh đạo trong các tình huống đặc thù. Như vậy, mục tiêu của Thuyết Vroom – Yetton là rất hạn chế so với hầu hết các thuyết khác về sự lãnh đạo. Thuyết Vroom – Yetton chỉ tập trung tìm hiểu một vấn đề. Đó là sự ảnh hưởng của những người lãnh đạo đến những người thừa hành trong quá trình ra quyết định.

Thuyết Vroom – Yetton nghiên cứu nhiều hơn đến việc ra quyết định của nhóm. Thuyết này đã miêu tả năm quá trình ra quyết định (AI, AII, CI, CII, GII) .

Các quá trình ra quyết định này thể hiện như sau:

– Quá trình ra quyết định mang tính độc đoán của người lãnh đạo (Autocractic): Quá trình AI và AII.

– Quá trình ra quyết định của người lãnh đạo có sự tư vấn, trao đổi với người khác (Consultive): Quá trình CI và CII.

– Quá trình ra quyết định của nhóm (Group deciscion): Quá trình GII.

Các quá trình này được miêu tả như sau:

Các quá trình ra quyết định của nhóm theo Vroom và Yetton

AI: Người lãnh đạo tự giải quyết vấn đề hoặc tự ra quyết định, sử dụng các thông tin có giá trị đối với bản thân trong thời điểm đó.

AII: Người lãnh đạo thu thập những thông tin cần thiết từ những người dưới quyền. Sau đó tự mình quyết định chọn giải pháp để giải quyết vấn đề. Người lãnh đạo có thể nói hoặc không nói với những người dưới quyền là những thông tin của họ đã được sử dụng như thế nào để giải quyết vấn đề. Vai trò của những người dưới quyền thể hiện ở chỗ họ cung cấp cho người lãnh đạo những thông tin cần thiết hơn là những giải pháp.

CI: Người lãnh đạo chia sẻ vấn đề với những người dưới quyền có liên quan mang tính cá nhân, tiếp nhận các ý tưởng và đề nghị của họ mang tính riêng lẻ, chứ không dưới dạng của nhóm. Sau đó người lãnh đạo ra quyết định. Quyết định của người lãnh đạo có thể hoặc không có thể phản ánh ảnh hưởng của những người dưới quyền.

CII: Người lãnh đạo chia sẻ vấn đề với những người dưới quyền của mình ở dạng nhóm, sử dụng các ý tưởng và đề nghị của họ mang tính tập thể. Sau đó, người lãnh đạo ra quyết định. Quyết định này có thể hoặc không thể phản ánh ảnh hưởng của những người dưới quyền.

GII: Người lãnh đạo chia sẻ vấn đề với những người dưới quyền của mình ở dạng nhóm. Những người dưới quyền cùng

với những người lãnh đạo trao đổi để đưa ra những tư vấn có giá trị hoặc tư vấn ban đầu để tìm những giải pháp giải quyết vấn đề. Vai trò của người lãnh đạo thể hiện với tư cách là người chủ trì cuộc thảo luận. Người lãnh đạo không cần cố gắng nhiều để tác động đến những người dưới quyền để họ đưa ra các giải pháp theo ý tưởng của mình, chỉ lựa chọn những giải pháp mà đã được nhóm nhất trí.

Vroom và Yetton đã chỉ ra 7 câu hỏi mà người lãnh đạo phải sử dụng khi ra quyết định. Các câu hỏi này đã tạo thành cây quyết định. Cây quyết định này dựa trên sự trả lời các câu hỏi. Cây quyết định này cũng cho biết quá trình nào trong số 5 quá trình quyết định (AI, AII, CI, CII, GII) thích hợp với vấn đề của người lãnh đạo.

Bảng câu hỏi của Vroom và Yetton

1) Vấn đề có yêu cầu đặc biệt không?

2) Bản thân người lãnh đạo có những thông tin đảm bảo để đưa ra quyết định có giá trị cao không?

3) Cấu trúc của vấn đề là gì?

4) Mức độ chịu trách nhiệm của cấp dưới về những quyết định có ý nghĩa quan trọng đối với việc thực hiện có hiệu quả như thế nào?

5) Nếu bản thân người lãnh đạo ra quyết định thì cấp dưới có chấp nhận đó là sự hợp lí không?

6) Cấp dưới có chia sẻ với những người lãnh đạo về các mục tiêu, các giải pháp để giải quyết vấn đề không?

7) Có xảy ra xung đột giữa những người dưới quyền khi đưa ra giải pháp không?

Đối với mỗi vấn đề, sau những quyết định thích hợp có thể tạo nên các giải pháp có thể chấp nhận được. Theo Vroom và Yetton (1973), nhiều hành động của tổ chức là kết quả của những quyết định có chất lượng phù hợp. Nếu sự phù hợp của quyết định do những người thừa hành đưa ra có ý nghĩa quan trọng thì họ sẽ quyết tâm thực hiện.

Vroom và Yetton đề nghị là những người lãnh đạo cần lựa chọn những quyết định có tính khả thi nhất trong số các quyết định đưa ra trong thời gian trao đổi và thảo luận của nhóm.

Nhiều nhà nghiên cứu đã ủng hộ cho mô hình của Vroom và Yetton. Field (1982) đã cho rằng, chỉ cần một số câu hỏi để sử dụng phân tích vấn đề là có thể dẫn tới quyết định có hiệu quả.

Một số nhà tâm lí học như Tjosvold, Wedley và cả Field (1986) đã nhận định:

Mô hình của Vroom và Yetton có ích cho việc lựa chọn các kiểu quyết định, cho kĩ thuật ra quyết định, cho cấu trúc của quyết định và quan trọng hơn là nó có ý nghĩa hơn đối với việc ra quyết định ở thời điểm hiện tại.

Năm 1982, Jago và Vroom đã so sánh quá trình ra quyết định giữa những người lãnh đạo nam và nữ. Các nhà nghiên cứu này đã đưa ra nhận định: Phụ nữ tham gia vào quá trình ra quyết định tích cực hơn và quyết định của họ phù hợp với mô hình của Vroom và Yetton hơn là những người lãnh đạo nam.

Field (1979) nhấn mạnh: Những yếu tố có tính khả thi trong số các quá trình ra quyết định của mô hình Vroom và Yetton là quá trình quyết định CII và quá trình quyết định GII hoặc cả hai quá trình này. Do vậy, ông đề nghị nguyên tắc quyết định đơn giản là lựa chọn giữa hai quá trình trên.

Nếu so sánh mô hình quyết định của Vroom và Yetton với các quyết định quản lí của Field thì mô hình của Vroom và Yetton dự đoán về quyết định của người lãnh đạo tốt hơn. Vì, thuyết của Vroom và Yetton chú trọng đến yếu tố tiêu chuẩn hoá. Các quy tắc ra quyết định của Field luôn luôn dựa trên cơ sở những yếu tố có tính khả thi của mô hình Vroom và Yetton.

Jago và Vroom (1988) đã phát triển mô hình ra quyết định. Theo mô hình của Jago và Vroom thì chỉ có một quá trình ra quyết định tốt nhất cho mọi vấn đề. Nó dự đoán hiệu quả của mỗi quá trình đối với mỗi tiêu chuẩn và so sánh giữa các chiến lược khác nhau của quá trình ra quyết định. Kết quả phát triển mô hình ra quyết định của Jago và Vroom năm 1988 đã tạo nên một mô hình mới có tính thực tế hơn và linh hoạt hơn so với mô hình của Vroom và Yetton.

4.3.5. Thuyết quan hệ giữa người lãnh đạo và các thành viên của tổ chức

Như đã phân tích ở trên, các học thuyết về sự lãnh đạo ngày càng hướng đến những người bị lãnh đạo. Trong khi *Thuyết đặc điểm nổi bật của người lãnh đạo* và *Thuyết mục tiêu của hành vi lãnh đạo* không quan tâm đến những người bị lãnh đạo, thì các thuyết sau đó đã chỉ ra những người bị lãnh đạo có ảnh hưởng như thế nào đến hiệu quả hoạt động quản lí của người lãnh đạo. Chẳng hạn, mô hình tiêu chuẩn hoá của Vroom và Yetton cho rằng: đối với quyết định của người lãnh đạo, vai trò của những người bị lãnh đạo mang tính chất nhận xét, phê phán. Thậm chí ở một số thuyết, các nhà nghiên cứu còn cho rằng vai trò của những người thừa hành là ngang bằng hoặc trội hơn cả người lãnh đạo.

Theo hướng tiếp cận chú ý đến vai trò của những người bị lãnh đạo, Graem và các đồng nghiệp của ông đã phát triển thành học thuyết mới (Graen & Haga, 1975; Graen, 1976; Graen & Schiemann, 1978). Đó là *Thuyết quan hệ giữa người lãnh đạo và các thành viên của tổ chức* – Thuyết LMX (Leader, Member, Exchange). Thuyết này nhằm giải thích quan hệ giữa người lãnh đạo và các thành viên có ảnh hưởng như thế nào đến quá trình lãnh đạo.

Theo thuyết này, những người bị lãnh đạo được chia thành hai nhóm: Nhóm ủng hộ người lãnh đạo và nhóm không ủng hộ người lãnh đạo.

Nhóm ủng hộ cho rằng người lãnh đạo là người có trình độ, đáng tin cậy, có động cơ làm việc chăm chỉ, tận tình và có tinh thần trách nhiệm. Nhóm không ủng hộ gồm những người không có những quan điểm và đánh giá trên về người lãnh đạo.

Bản chất của mối quan hệ giữa người lãnh đạo và các thành viên của hai nhóm trên là khác nhau. Các thành viên của nhóm ủng hộ có tinh thần trách nhiệm với các nhiệm vụ quan trọng của tổ chức. Nhờ vậy, công việc của người lãnh đạo trở nên dễ dàng hơn. Trong mối quan hệ này, người lãnh đạo luôn dành cho các thành viên của nhóm ủng hộ sự nâng đỡ, thiện cảm, mối quan hệ gần gũi và thân thiện...

Các thành viên của nhóm không ủng hộ người lãnh đạo thường ít nhiệt tình hơn, ít trách nhiệm đối với công việc của tổ chức hơn. Do vậy, họ ít có quan hệ gần gũi với người lãnh đạo. Sự tương tác giữa người lãnh đạo và các thành viên của nhóm không ủng hộ chủ yếu dựa trên cơ sở của quyền lực chính thức hơn là dựa trên cơ sở của sự kính trọng hoặc thân thiện.

Thuyết quan hệ giữa người lãnh đạo và các thành viên của tổ chức đã được áp dụng trong các nghiên cứu thực tiễn về hoạt động quản lí. Chẳng hạn, nghiên cứu của Liden và Graen năm 1980 cho thấy, những người đốc công của nhóm công nhân ủng hộ có tinh thần trách nhiệm, sự ủng hộ, ý kiến phản hồi, và quan hệ thân thiện đối với người lãnh đạo hơn là những người đốc công của nhóm công nhân không ủng hộ người lãnh đạo.

Dựa vào *Thuyết quan hệ giữa người lãnh đạo và các thành viên của tổ chức,* một số nghiên cứu thực nghiệm còn chỉ ra mối liên hệ bền vững và xung đột trong tổ chức. Nghiên cứu của Kozlowski và Doherty năm 1989 đã tìm thấy những quan hệ tốt giữa người lãnh đạo và các thành viên của tổ chức.

Nghiên cứu của Howat và London năm 1980 đã phát hiện ra rằng trong nhóm ủng hộ vẫn có tồn tại những quan hệ mang tính xung đột liên nhân cách giữa người lãnh đạo và người bị lãnh đạo.

Tuy vậy, có một số nhà nghiên cứu lại không ủng hộ Thuyết quan hệ giữa người lãnh đạo và các thành viên của tổ chức. Chẳng hạn, kết quả nghiên cứu của Vecchio (1985) đã đi đến nhận định, trong quan hệ giữa người lãnh đạo và các thành viên của tổ chức, người lãnh đạo ít quan tâm đến lợi ích của những người bị lãnh đạo.

4.4. MỘT SỐ HỌC THUYẾT KHÁC VỀ SỰ LÃNH ĐẠO

4.4.1. Thuyết quy gán

Một vấn đề rất đặc biệt mà hầu hết những người lãnh đạo đều gặp phải là cần tác động như thế nào đến những người dưới quyền khi họ không chấp hành các chuẩn mực hoặc hành động

không như người lãnh đạo mong muốn. Tại sao một số người lãnh đạo lại không quan tâm đến những sai sót của những người dưới quyền, còn một số khác lại quan trọng hoá, làm phức tạp những khuyết điểm không đáng kể của những người thừa hành?

Để tìm hiểu các nguyên nhân của hành vi người lãnh đạo và người lãnh đạo phản ứng như thế nào đối với cấp dưới của họ, năm 1979 Green và Mitchell đã đưa ra một mô hình, được gọi là *mô hình quy gán*.

Các thuyết về sự lãnh đạo khác cho rằng vấn đề quan trọng nhất là lí giải vấn đề người lãnh đạo cần phải hành động như thế nào thì *Thuyết quy gán* lại tập trung trước hết vào tìm hiểu các nguyên nhân của hành vi lãnh đạo.

Cơ sở của *Thuyết quy gán* về sự lãnh đạo được dựa trên ý tưởng là người lãnh đạo hành động trong môi trường hay thay đổi. Do vậy, những người lãnh đạo luôn luôn phải quan tâm tới vấn đề: Môi trường làm việc của tổ chức mình sẽ xảy ra những vấn đề gì và phản ứng của mình cần phải như thế nào?

Điều mà người lãnh đạo quan tâm hơn là hành vi của những người thừa hành. Khi người lãnh đạo cần phải đưa ra những cách ứng xử với những người thừa hành thì hành vi của những người này lại có ý nghĩa thực tế quan trọng.

Theo thuyết của Green và Mitchell (1979), những người lãnh đạo sử dụng các yếu tố như: Những hành vi của những người dưới quyền và các thông tin khác trong môi trường của tổ chức để đưa ra các kết luận hoặc các quy gán về vấn đề tại sao những người dưới quyền lại cư xử, thực hiện nhiệm vụ theo cách thức của họ.

Sự quy gán của những người lãnh đạo đưa ra sẽ quy định hành vi đối xử của họ đối với những người dưới quyền.

Nhận định này của Green và Mitchell đã được nhiều công trình nghiên cứu thực tiễn thừa nhận. Chẳng hạn, năm 1980 Mitchell và Wood đã tiến hành một nghiên cứu như sau: Những người lãnh đạo một bệnh viện điều dưỡng đã đọc những nghiên cứu miêu tả khuyết điểm của các nữ y tá trong công việc như cho bệnh nhân uống thuốc sai. Ở một số trường hợp nghiên cứu, các sai sót của nữ y tá được miêu tả là thỉnh thoảng mới xảy ra, tức là quá trình làm việc của họ khá tốt. Ở một số trường hợp nghiên cứu khác cho rằng những sai sót này xảy ra thường xuyên. Kết quả của các sai sót này được miêu tả là không có ảnh hưởng xấu (khi mức độ sai phạm ít) và có ảnh hưởng xấu đến bệnh nhân (khi sai phạm nhiều). Đối với những y tá có sai sót ảnh hưởng xấu đến bệnh nhân (mặc dù đã có một quá trình làm việc tốt) đã được người lãnh đạo xem là những người thiếu tinh thần trách nhiệm và các biện pháp kỉ luật đã được áp dụng đối với họ.

Như vậy, các thông tin về quá khứ của các nữ y tá đã là cơ sở để người lãnh đạo đưa ra các quy gán về các sai phạm của họ hoặc các ứng xử sai lầm của các nữ y tá như là cơ sở để người lãnh đạo đưa ra các biện pháp kỉ luật đối với họ.

Một hướng nghiên cứu khác là nghiên cứu quy gán có tính phối cảnh. Sở dĩ nghiên cứu này được gọi như vậy vì nó tìm hiểu sự quy gán trong mối tương tác giữa người lãnh đạo và những người bị lãnh đạo có giới tính khác nhau. Nghiên cứu của Dobbins, Pence, Orban, Sgro (1983) đã đi đến nhận định: Giới tính của người lãnh đạo và những người bị lãnh đạo có tác động quan trọng đến sự quy gán và hành vi ứng xử của người lãnh đạo với cấp dưới.

Khi người lãnh đạo có cùng giới tính với những người dưới quyền thì người lãnh đạo ít có thiện cảm hơn trong đánh giá trách nhiệm của họ. Trái lại, khi người lãnh đạo khác giới tính với những người dưới quyền thì người lãnh đạo có nhiều thiện cảm hơn trong đánh giá trách nhiệm và hiệu quả công việc của những người bị lãnh đạo.

Điều này thể hiện rất rõ ở những người lãnh đạo là phụ nữ. Do vậy, những người phụ nữ thích người lãnh đạo của mình là nam giới hơn là nữ giới.

Sự quy gán có thể ảnh hưởng đến nhận thức và hành vi của những người bị lãnh đạo, cũng như đến nhận thức của người lãnh đạo đối với những người bị lãnh đạo. Mặt khác, nhận thức, tri giác của những người dưới quyền lại ảnh hưởng đến mối tương tác giữa người lãnh đạo và người bị lãnh đạo. Như vậy, quá trình quy gán có thể ảnh hưởng tới hiệu quả của sự lãnh đạo.

4.4.2. Thuyết về sự lãnh đạo linh hoạt và khả năng thu hút người khác

4.4.2.1. Sự ra đời của Thuyết về sự lãnh đạo linh hoạt và khả năng thu hút người khác

Vào những năm 80 của thế kỉ XX, hoạt động kinh doanh của Mĩ đã trở nên khó khăn, trì trệ. Các nhà tâm lí học và các nhà quản lí đã bắt đầu nhận ra sự bùng nổ về cạnh tranh toàn cầu.

Một trong những vấn đề đầu tiên mà các nhà tâm lí học và các nhà quản lí doanh nghiệp quan tâm nhằm giải quyết sự trì trệ của hoạt động kinh doanh ở Mĩ, cũng như tăng hiệu quả của cuộc cạnh tranh trên thị trường thế giới là vấn đề lãnh đạo.

Lí thuyết đầu tiên về sự lãnh đạo linh hoạt và khả năng thu hút người khác đã ra đời trong bối cảnh như vậy.

4.4.2.2. Những quan điểm chính của Thuyết về sự lãnh đạo linh hoạt và khả năng thu hút người khác

Lí thuyết đầu tiên về sự lãnh đạo linh hoạt và khả năng thu hút người khác do R.J. House đưa ra năm 1977. Theo lí thuyết này, người lãnh đạo có khả năng thu hút người khác là người biết tác động một cách có hiệu quả cao đến những người dưới quyền của mình. Hiệu quả của sự tác động này không phải bằng quyền lực chính thống, mà bằng những phẩm chất nhân cách, bằng những kĩ năng tác động của người lãnh đạo đến người khác.

Những người dưới quyền phục tùng người lãnh đạo không phải vì tương lai, sự nghiệp, sự thăng tiến của bản thân hay lợi ích kinh tế của họ, mà vì tình cảm, vì sự tận tâm cao độ và sự hết lòng ủng hộ người lãnh đạo của những người dưới quyền.

Theo House (1977), để trở thành người lãnh đạo có khả năng thu hút người khác thì người đó cần phải có được "mục đích vượt trội" so với những mục đích thông thường của bản thân và so với mục đích của những người dưới quyền.

Người lãnh đạo có khả năng thu hút người khác phải là người biết xác định được cho tổ chức các nhiệm vụ về mặt đạo đức và các thành viên của tổ chức phải hoàn thành nhiệm vụ này. Những người lãnh đạo như vậy phải làm cho những người dưới quyền hiểu rõ những suy nghĩ, tâm tư của mình, thể hiện được niềm tin đặc biệt của mình đối với họ, thể hiện được các giá trị của mình, chia sẻ với những người dưới quyền những suy nghĩ, quan điểm của cá nhân mình.

Người lãnh đạo không có khả năng thu hút những người dưới quyền khác với những người lãnh đạo có khả năng thu hút những người dưới quyền ở chỗ: Những người lãnh đạo loại này

luôn luôn thể hiện nhu cầu về quyền lực một cách mạnh mẽ, không muốn bộc lộ nội tâm của mình cho cấp dưới, họ luôn tin tưởng một cách chắc chắn về niềm tin vào bản thân. Những người lãnh đạo có khả năng thu hút những người khác là những người có nghệ thuật sử dụng quyền lực và ảnh hưởng của mình. Điều này thể hiện ở các khía cạnh sau:

1) Người lãnh đạo sáng tạo trong việc thể hiện và sử dụng năng lực của mình, thành công trong việc tạo ra các thiện chí của những người dưới quyền đối với việc ủng hộ quyết định của người lãnh đạo.

2) Người lãnh đạo biết liên kết các tư tưởng, suy nghĩ của các thành viên phục vụ cho mục tiêu chung của tổ chức (những mục tiêu này phù hợp với các giá trị của các thành viên trong tổ chức). Tăng thêm tính tập thể, tính cộng đồng đối với việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

3) Xác định rõ vai trò, trách nhiệm của những người dưới quyền trong việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

4) Người lãnh đạo làm gương cho những người dưới quyền qua hành vi, giá trị và niềm tin của mình.

5) Người lãnh đạo thể hiện sự mong đợi cao đối với việc thực hiện nhiệm vụ của những người dưới quyền và sự tin tưởng cao vào khả năng của họ trong việc thực hiện nhiệm vụ.

6) Người lãnh đạo biết khơi dậy những động cơ của những người thừa hành liên quan tới việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

Khi nghiên cứu về người lãnh đạo biết thu hút những người thừa hành, hai nhà nghiên cứu Conger và Kanungo (1978) lại có những quan điểm không hoàn toàn đồng nhất với những

quan điểm trên. Theo hai tác giả này, người lãnh đạo biết thu hút những người thừa hành là người phải trở thành sự quy chiếu đối với cấp dưới, anh ta phải có những phẩm chất cần thiết không chỉ để thực hiện các mục tiêu của tổ chức, mà còn để cho cấp dưới học tập. Đó là các phẩm chất:

1) Biết hạn chế các quan điểm cực đoan, thông báo cho cấp dưới về việc huỷ bỏ những cách thức làm việc cũ của mình.

2) Biết hi sinh hoặc mạo hiểm cho việc theo đuổi các mục tiêu của mình.

3) Sử dụng các chiến thuật, kĩ thuật độc đáo để thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

4) Đánh giá một cách đúng đắn vai trò của các yếu tố liên quan đến chiến lược hoạt động của tổ chức hay làm tăng thêm sự thành công của kế hoạch mà tổ chức đã xác định.

5) Giảm bớt sự lo âu hoặc khủng hoảng của các thành viên trong tổ chức.

6) Làm cho cấp dưới hiểu được niềm tin của bản thân đối với khả năng của chính mình trong việc giải quyết những vấn đề nảy sinh trong tổ chức.

7) Sử dụng quyền lực một cách hợp lí, đúng đắn, đặc biệt là những quyền lực liên quan đến sự cống hiến của bản thân hay quyền lực về chuyên môn dựa trên những thành công của mình.

Lí thuyết về sự lãnh đạo linh hoạt kết hợp chặt chẽ với vấn đề thu hút những người dưới quyền, nhưng nó giải thích sâu hơn sự ảnh hưởng của người lãnh đạo. Lí thuyết về sự lãnh đạo linh hoạt được Burns tiếp tục phát triển vào năm 1978 và được Bass vận dụng vào quá trình phát triển trong các tổ chức

kinh doanh vào năm 1985. Từ quan điểm của hai tác giả này đã hình thành nên hai khái niệm: Sự lãnh đạo có tính thương mại và sự lãnh đạo linh hoạt.

– *Sự lãnh đạo có tính thương mại*

Đó là sự lãnh đạo liên quan tới sự ảnh hưởng của người lãnh đạo đối với những người dưới quyền thông qua những phần thưởng do người lãnh đạo ban tặng khi họ hoàn thành nhiệm vụ trong lĩnh vực kinh doanh. Ở đây, nếu không có sự ban thưởng thì người lãnh đạo khó thể thực hiện được quyền lực của mình. Quan điểm này chúng ta cũng thấy ở hầu hết các lí thuyết về sự lãnh đạo, chỉ có điều nó được thể hiện ở các mức độ khác nhau.

– *Sự lãnh đạo linh hoạt*

Đây là sự lãnh đạo tiếp cận theo một góc độ khác. Điều này thể hiện ở những người bị lãnh đạo bằng những cách thức khác nhau có thể làm thay đổi người lãnh đạo của mình. Trong khi đó vấn đề này không thể hiện rõ ở sự lãnh đạo có tính thương mại.

Như vậy, đối với sự lãnh đạo có tính thương mại, người lãnh đạo chủ động ảnh hưởng đến những người dưới quyền, còn đối với sự lãnh đạo linh hoạt, những người dưới quyền rất chủ động trong quan hệ với người lãnh đạo.

Một số nhà nghiên cứu đã đi tìm hiểu sâu hơn vấn đề: Người lãnh đạo linh hoạt khác với những kiểu người lãnh đạo khác ở chỗ nào? Sự ảnh hưởng của họ đến những người dưới quyền như thế nào? Để trả lời cho những câu hỏi này, Bass đã đưa ra bốn đặc điểm để miêu tả hành vi của người lãnh đạo linh hoạt:

1) Đó là sự lãnh đạo có khả năng thu hút người khác. Chẳng hạn, họ hoàn toàn chia sẻ niềm tin của mình đối với những người dưới quyền.

Chương 5

QUYỀN LỰC TRONG LÃNH ĐẠO

Quyền lực là một trong những vấn đề có tính đặc trưng, quan trọng nhất và quyết định của sự lãnh đạo. Bởi vì, ở một góc độ nào đó ta có thể nói lãnh đạo là sự thể hiện quyền lực. Không có quyền lực thì không có sự lãnh đạo hoặc sự lãnh đạo ấy chỉ mang tính chất trên danh nghĩa.

Trong một tổ chức thường có hai vấn đề quyết định các quan hệ, quyết định sự phát triển và bầu không khí của tổ chức. Đó là vấn đề quyền lực và vấn đề lợi ích. Mọi mâu thuẫn, xung đột, mọi cuộc đấu tranh giữa các cá nhân hay giữa các nhóm trong tổ chức đều xuất phát từ hai vấn đề này. Hai vấn đề này thường có mối liên hệ chặt chẽ với nhau, song hành với nhau. Vì lợi ích mà cần phải đấu tranh để giành được quyền lực và khi có quyền lực thì thường có lợi ích. Có thể nói cuộc đấu tranh vì quyền lực là cuộc đấu tranh có tính quyết liệt nhất trong các tổ chức. Do vậy, khi nghiên cứu về Tâm lí học quản lí thì chúng ta không thể không nghiên cứu về vấn đề quyền lực.

5.1. KHÁI NIỆM QUYỀN LỰC

5.1.1. Khái niệm

Quyền lực là gì? Đó một vấn đề không đơn giản để tìm được lời giải đáp, mặc dù quyền lực hiện diện xung quanh chúng ta, liên quan đến mỗi người, là một vấn đề rất phổ biến trong cuộc sống thực tiễn của chúng ta. Bởi lẽ, sự thể hiện quyền lực trong thực tiễn cuộc sống là rất đa dạng, con đường để đến với quyền lực

và đạt được quyền lực là rất phong phú và việc sử dụng quyền lực của các cá nhân cũng rất khác nhau.

Có nhiều cách định nghĩa về quyền lực của các nhà nghiên cứu, có thể nêu ra một số định nghĩa về quyền lực như sau:

Theo nhà nghiên cứu người Mĩ K. Dantra: Quyền lực là buộc người khác phải phục tùng.

Theo L. Lipson (Mĩ): Quyền lực là khả năng đạt được kết quả nhờ sự phối hợp hành động.

Trong cuốn *Từ điển Tâm lí học* (Dictionary of Psychology, 1968), J.P. Chaplin cho rằng: "Quyền lực là khả năng hoặc uy quyền đối với việc kiểm soát người khác".

Trong *Từ điển bách khoa Triết học* (xuất bản bằng tiếng Nga) định nghĩa quyền lực như sau: "Quyền lực là khả năng thực hiện ý chí của mình nhờ một phương tiện nào đó (uy tín, quyền hành, sức mạnh, tổ chức)".

Chúng tôi cho rằng, định nghĩa của Raymond J. Corsini trong cuốn *Từ điển Tâm lí học* (The Dictionary of Psychology, 1999) là khá đầy đủ về quyền lực:

Quyền lực là khả năng kiểm soát, thuyết phục, ép buộc, ảnh hưởng hoặc lôi kéo những người khác.

Nói một cách đơn giản, *quyền lực là cái nhờ đó mà người khác phải phục tùng.*

5.1.2. Quyền lực và các cá nhân

Phân tích về quan hệ giữa quyền lực và các cá nhân trong đời sống xã hội, ta thấy có một số điểm cần chú ý sau:

– Quyền lực ra đời và tồn tại cùng với con người. Bất kì hoạt động chung nào của con người đều cần có sự chỉ huy, có người

chỉ huy và người phục tùng – cơ sở để tạo nên quyền lực. Ở đây, chúng ta không phủ nhận yếu tố quyền lực trong thế giới động vật, trong cuộc sống bầy đàn của chúng. Có thể nói quyền lực trong thế giới động vật cũng hết sức quyết liệt và sẽ là sai lầm nếu chúng ta khẳng định: Quyền lực là cái riêng của con người (như ý thức vậy).

Quyền lực có liên quan tới mọi thành viên của xã hội. Mọi người đều tham gia vào các quan hệ quyền lực và bị chi phối bởi nó. Mỗi cá nhân thường nằm trong nhiều phân hệ quyền lực khác nhau. Trong quan hệ này anh ta có quyền lực, còn trong quan hệ khác thì không. Chẳng hạn, ở cơ quan anh ta là giám đốc, nhưng ở khu phố thì không, anh ta chịu sự điều hành của tổ dân phố và các cấp quản lí khác.

Allvin Toffler (1991) cho rằng: "Con người có mối quan hệ chặt chẽ với quyền lực và không thể trốn khỏi nó được. Hơn nữa, nó còn ảnh hưởng sâu sắc đến mọi sinh hoạt của chúng ta, từ liên hệ giới tính đến việc làm, như chúng ta đi xe nào, xem tivi nào, theo đuổi những khát vọng gì... ảnh hưởng của nó quá rộng lớn, vượt khỏi trí tưởng tượng của chúng ta". Về vai trò của quyền lực, Allvin Toffler còn tiếp tục khẳng định "Trong cuộc sống chúng ta, quyền lực giữ vai trò rất quan trọng mà con người không sao hiểu nổi, nhất là đối với thời đại của chúng ta"[1].

Quan hệ quyền lực giữa người với người không cố định, luôn thay đổi. Một cá nhân khi còn tuổi, còn điều kiện thì anh ta là người lãnh đạo – người có quyền lực, nhưng khi hết các điều kiện này thì anh trở thành người không có quyền lực. Trong dân gian

---

[1] Allvin Toffler, *Thăng trầm của quyền lực*, NXB Thông tin lý luận, Hà Nội, 1991, tr.19.

có câu: "*Quan nhất thời, dân vạn đại*". Điều này khẳng định quyền lực không phải là cố định, vĩnh cửu đối với một cá nhân.

Điều quan trọng là cá nhân cần ý thức được khi nào quyền lực của mình đã hết hay cần phải dừng lại để trở về với cuộc sống của một con người bình thường. Nếu không xác định được điều này thì có thể bị hẫng hụt, bị "sốc" khi anh ta buộc phải rời bỏ vị trí quyền lực của mình. Đây là hiện tượng thường thấy ở những người lãnh đạo khi nghỉ quản lí hay nghỉ hưu ở nước ta hiện nay. Họ hết sức khó khăn, có tâm trạng rất nặng nề khi phải rời vị trí quyền lực của mình.

– Quyền lực hiện diện ở mọi lĩnh vực của đời sống xã hội, ở tất cả các loại nhóm xã hội khác nhau (từ nhóm nhỏ đến nhóm lớn, từ nhóm không chính thức đến nhóm chính thức, từ gia đình đến các tổ chức xã hội...). Cuộc đấu tranh vì quyền lực là cuộc đấu tranh luôn song hành với con người, nó diễn ra ở mọi lúc, mọi nơi trong cuộc sống của chúng ta.

– Tính đa dạng về nhu cầu quyền lực và khát vọng về quyền lực đã quy định tính đa dạng của những công cụ và cách thức để các cá nhân đạt được quyền lực của mình.

5.1.3. Các phương thức đạt quyền lực

Tính đa dạng của quyền lực trong cuộc sống đã quy định tính đa dạng về cách thức đạt quyền lực của con người. Có nhiều con đường, có nhiều cách thức để các cá nhân đạt được quyền lực. Cách thức đạt quyền lực phụ thuộc vào khả năng, điều kiện của cá nhân, vào hoàn cảnh, thời cơ cụ thể của tổ chức và xã hội. Nhà tương lai học nổi tiếng người Mĩ Avilin Toffer đã cho rằng có ba phương thức cơ bản để đạt được quyền lực: bạo lực, của cải, trí tuệ.

5.1.3.1. Bạo lực

Dùng sức mạnh trực tiếp và đáng sợ để đạt được quyền lực. Đây là cách thức mà Mĩ đã và đang sử dụng đối với nhiều quốc gia trên thế giới hiện nay. Chẳng hạn, đối với Nam Tư, Iraq... Trong các tổ chức, cũng có những cá nhân dùng cách thức này để đạt được quyền lực.

Theo Avilin Toffer, đây là phương thức có phẩm chất thấp nhất vì nó kích thích sự báo thù và chỉ dùng cho kẻ có sức mạnh. Nó không có tính thuyết phục đối với những người bị lãnh đạo.

5.1.3.2. Của cải

Đây cũng là một yếu tố có vai trò quan trọng để tạo nên quyền lực. Trong dân gian có câu: "Có tiền mua tiên cũng được". Điều này đã nói lên sức mạnh của của cải vật chất trong đời sống của con người. Cách thức này chỉ dành cho những kẻ giàu có. Tuy vậy, không phải mọi quyền lực đều có thể mua được bằng tiền. Avilin Toffer cho rằng cách thức này có phẩm chất loại hai và chỉ dùng cho những kẻ giàu có.

Trong xã hội thực dân, phong kiến ở nước ta trước đây, hiện tượng "mua quan, bán tước" là hiện tượng rất dễ thấy. Trong cuộc sống của chúng ta hiện nay, hiện tượng này không phải là không có, vẫn có những cá nhân dùng của cải để đạt được quyền lực của mình.

5.1.3.3. Trí tuệ

Cá nhân đạt được quyền lực bằng trí tuệ của mình (những tri thức, hiểu biết, kinh nghiệm, trình độ chuyên môn...). Đây là cách thức đạt được quyền lực có tính thuyết phục nhất, có hiệu quả cao nhất. Trí tuệ có thể ở cả những người nghèo, người ở

tầng lớp thấp của xã hội. Do vậy, bằng cách thức này người nghèo, người ở các tầng lớp thấp vẫn có thể đạt được quyền lực.

Trong xã hội hiện đại, khi mà dân trí ngày càng được nâng cao, không khí dân chủ ngày càng cởi mở thì trí tuệ là cách thức tốt nhất để đi đến quyền lực. Trong một cơ quan, nếu một người lãnh đạo không có trình độ chuyên môn hoặc trình độ chuyên môn thua kém nhiều những người dưới quyền thì người lãnh đạo đó khó có thể có được uy tín cao đối với cấp dưới.

Ở nước ta, trong những năm tháng của cơ chế tập trung bao cấp, việc bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo các cơ quan dựa nhiều vào thành tích kháng chiến, vào tiêu chuẩn đạo đức, mà xem nhẹ các tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn. Trong cơ chế mới, nhất là trong những năm gần đây, việc bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo đã chú ý nhiều đến các tiêu chuẩn về chuyên môn, cùng với các tiêu chuẩn về đạo đức. Cách thức bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo như vậy đã thể hiện sự đánh giá được tầm quan trọng của trí tuệ đối với quyền lực của người lãnh đạo.

5.2. Ý THỨC VỀ QUYỀN LỰC

5.2.1. Ý thức về vị trí của quyền lực

Vị trí của quyền lực là vấn đề quan trọng nhất, cốt lõi nhất đối với quyền lực của người lãnh đạo. Theo Donald A. Laird, Eleanor Laird, con người thường ưa thích vị trí quyền lực của mình, mà ít xem quyền lực đó đến với mình như thế nào, vị trí quyền lực đó có phù hợp với mình không (Donald A. Laird, Eleanor Laird, 1961).

Không phải tất cả mọi người đều mong muốn nhận trách nhiệm trở thành người lãnh đạo, nhưng nhiều người thích thú

với quyền lực và mong muốn trở thành người lãnh đạo (kể cả khi người đó không có năng lực và sự mong muốn đó là sự liều lĩnh).

Một số nghiên cứu đã chỉ ra, những người tháo vát, năng nổ thường cố gắng trở thành người lãnh đạo, thậm chí khi anh ta không có quyền lực. Thực tế cho thấy, những người càng mong muốn trở thành người lãnh đạo bao nhiêu thì nhiều khi người đó càng trở thành người lãnh đạo tồi bấy nhiêu. Vì họ không ý thức được đầy đủ những đòi hỏi thực tế và lâu dài của sự lãnh đạo, của hoạt động quản lí.

Vị trí quyền lực của người lãnh đạo sẽ giảm khi người lãnh đạo ra lệnh hoặc ép buộc đối với những người thừa hành. Khi vị trí quyền lực thay đổi theo hướng tăng thêm vai trò và sự tham gia của những người thừa hành thì người lãnh đạo thường lo ngại về sự giảm bớt quyền uy của mình.

Trong cuộc sống hàng ngày, ý thức về quyền lực được thể hiện rất đa dạng: qua ứng xử, qua cử chỉ, lời nói, qua cách ăn mặc. Chẳng hạn, trong một nhà máy, những người công nhân thường mặc áo sơ mi màu xanh da trời, không có cổ cồn và cà vạt, còn những người lãnh đạo thì mặc áo cổ cồn, thắt cà vạt và mặc những bộ quần áo màu sẫm hơn. Những người quản lí, người giám sát thì mặc áo sơ mi trắng có thay đổi một chút so với những người lãnh đạo của họ. Khi người lãnh đạo ăn mặc luộm thuộm, cẩu thả sẽ làm giảm bớt quyền lực của mình với cấp dưới. Có thể nói, ăn mặc tạo cho người lãnh đạo có cảm giác về quyền lực, và cũng làm tăng thêm uy lực của mình với cấp dưới.

Trong một cơ quan cũng vậy, khi người lãnh đạo nói chuyện với người dưới quyền trong phòng làm việc của mình họ thường ngồi ngả lưng vào thành ghế, ngực ưỡn ra phía trước, mắt lim dim,

đầu thỉnh thoảng gật gù..., trong khi đó cấp dưới đầu cúi về phía trước, vẻ mặt chăm chú lắng nghe, hai tay thường đan vào nhau, hay xoa vào nhau tỏ sự thành kính.

Một số người lãnh đạo trong giao tiếp với cấp dưới cố giữ một khoảng cách nhất định. Đó cũng là biểu hiện về ý thức vị trí quyền lực của mình.

Ý thức về quyền lực có ý nghĩa quan trọng đối với cả những người lãnh đạo và những người bị lãnh đạo. Khi người lãnh đạo ý thức được đúng vị trí quyền lực của mình thì anh ta sẽ sử dụng quyền lực một cách hợp lí, không dẫn tới tình trạng buông lỏng hoặc lạm dụng quyền lực. Khi người bị lãnh đạo ý thức được mình đang ở vị trí nào trong hệ thống quyền lực, trong các mối quan hệ quyền lực thì người đó sẽ có những ứng xử phù hợp với cấp trên và những người khác trong tổ chức.

Tuy vậy, trong thực tế không ít người không ý thức được vị trí quyền lực của mình trong tổ chức. Nhiều người lãnh đạo đã ý thức về quyền lực của mình cao hơn quyền lực thực tế mà họ có được. Điều này dẫn tới tình trạng lạm dụng quyền lực. Đặc biệt là lạm dụng quyền lực vì lợi ích cá nhân của mình. Trong tổ chức còn có những người thừa hành không nhận thức đúng được vị trí của mình trong hệ thống quyền lực của cơ quan. Điều này có thể dẫn tới hai xu hướng: Một là, đánh giá cao giới hạn, phạm vi quyền hạn của mình, coi thường tổ chức và chuẩn mực cơ quan, có những hành vi chống đối hay gây mất đoàn kết trong tập thể; Hai là, đánh giá thấp quyền hạn của mình trong tổ chức, có những hành vi sợ sệt lãnh đạo, có những ứng xử thiếu tự tin khi giao tiếp với những người lãnh đạo.

5.2.2. Hiểu biết về quyền lực

Sự hiểu biết về quyền lực sẽ tạo thêm sức mạnh cho người lãnh đạo. Hiểu biết về quyền lực là sự nhận thức đúng đắn về phạm vi, mức độ, cách thức thực thi quyền lực mà cá nhân có được. Khi người lãnh đạo hiểu biết đúng quyền lực sẽ sử dụng nó một cách hợp lí và có hiệu quả trong tổ chức. Đối với những người thừa hành, sự hiểu biết đúng đắn về quyền lực sẽ giúp họ ủng hộ và tự nguyện thực hiện các mệnh lệnh của người lãnh đạo tốt hơn.

Ở người lãnh đạo, sự hiểu biết quyền lực gắn liền với nhận thức về những yêu cầu của việc thực thi quyền lực. Theo quan điểm của Trường đào tạo các nhà doanh nghiệp tại Đại học Columbia (Mĩ), có một số yêu cầu đặc cơ bản đối với người lãnh đạo khi thực thi quyền lực (Donald A. Laird và Eleanor Laird, 1961):

1) *Có khả năng chịu đựng cao những thất bại*

Đừng giận dữ, nóng nảy hay bi quan khi mọi việc không diễn ra như mong đợi của mình. Người lãnh đạo cần biết kiềm chế và không can thiệp nhiều vào việc thực hiện nhiệm vụ của cấp dưới. Cần kiên trì và nhiệt tình với việc thực hiện các mục tiêu lâu dài.

2) *Cần khuyến khích sự tham gia của người khác*

Người lãnh đạo cần tăng cường sự tranh luận, trao đổi để thu hút sự tham gia của người khác hơn là chấp nhận những ý kiến của họ. Một người lãnh đạo có năng lực và biết quyết định là người biết kích thích những người dưới quyền đưa ra những quyết định của họ.

3) *Luôn luôn xem xét lại bản thân*

Người lãnh đạo cần luôn xem xét lại những sai sót trong cách suy nghĩ và phương pháp quản lí của mình, nhưng không

làm phức tạp vấn đề vì những sai sót đó. Cố gắng tự mình hiểu những sai lầm của mình hơn những người khác.

4) *Thành công nhưng không thoả mãn*

Đừng bao giờ thoả mãn khi đạt được mục đích. Vui mừng trước thành công, nhưng không giữ mãi tinh thần hân hoan đó và thoả mãn với nó.

5) *Thất bại không hoang mang*

Thất bại nhiều khi là điều kiện đi đến chiến thắng.

6) *Chấp hành các chuẩn mực luật pháp*

Cần nhận thức được những giới hạn cho phép và các quy định của luật pháp và thực hiện tốt các chuẩn mực này.

7) *Luôn ý thức về lòng trung thành đối với tập thể của mình*

Người lãnh đạo luôn ý thức về lòng trung thành đối với lợi ích của tập thể, phấn đấu để đạt được các mục tiêu chung của tập thể.

8) *Cần đặt ra những mục tiêu có tính thực tiễn*

Những mục tiêu mà người lãnh đạo đưa ra phải có tính khả thi, phải phù hợp với điều kiện thực tế của tổ chức, cũng như của xã hội.

5.3. CÁC HÌNH THỨC CƠ BẢN CỦA QUYỀN LỰC

Mặc dù quyền lực trong đời sống xã hội là đa dạng, phong phú và rất phức tạp, song vẫn có một số dạng quyền lực cơ bản. Khi nghiên cứu sự ảnh hưởng quyền lực của người lãnh đạo đến những người khác, hai nhà nghiên cứu French và Raven (1959) đã chỉ ra có năm loại quyền lực: quyền lực hợp pháp, quyền lực ban thưởng, quyền lực ép buộc, quyền lực chuyên môn và quyền lực hấp dẫn. Khi phân tích về nội dung của các dạng quyền lực này, French và Raven cũng chỉ ra các yêu cầu đối với mỗi loại quyền lực.

5.3.1. Quyền lực hợp pháp

Đó là quyền lực vốn có của người lãnh đạo. Khi người lãnh đạo được giao một vị trí quản lí trong tổ chức thì anh ta sẽ được tổ chức trao cho những quyền lực nhất định và những người dưới quyền hiểu rằng người lãnh đạo có những quyền hợp pháp trong tổ chức các hoạt động của tập thể.

Trong thực tiễn cuộc sống, quyền lực hợp pháp có thể diễn ra theo hai xu hướng:

– *Thứ nhất*, người lãnh đạo không được trao đầy đủ các quyền lực hợp pháp tương ứng với vị trí quản lí của anh ta. Trong trường hợp này, người lãnh đạo khó có thể thực hiện được chức trách của mình. Xu hướng này thường xảy ra đối với những người lãnh đạo là cấp phó hay lãnh đạo ở các cấp thấp của tổ chức.

– *Thứ hai*, người lãnh đạo quá lạm dụng quyền lực hợp pháp của mình. Hay nói cách khác, anh ta sử dụng quyền lực vượt ra ngoài phạm vi cho phép của tổ chức. Người lãnh đạo thường lạm dụng quyền lực vì các lợi ích của mình. Xu hướng này xảy ra nhiều hơn ở những người lãnh đạo là cấp trưởng. Ở một số tổ chức, sự lạm dụng quyền lực của người lãnh đạo cấp trưởng đã vô hiệu hoá vai trò của những người lãnh đạo cấp phó hay các cấp lãnh đạo trung gian.

Yêu cầu đối với quyền lực hợp pháp

– Người lãnh đạo cần có sự ứng xử lịch thiệp với mọi người, không nhấn mạnh đến sự khác biệt về vị thế của các thành viên trong tổ chức.

– Người lãnh đạo cần tạo ra được tác phong tự tin và cần có sự nhiệt tình trong công tác.

– Người lãnh đạo cần có yêu cầu cao và nghiêm khắc đối với bản thân và những người dưới quyền.

– Người lãnh đạo cần làm cho cấp dưới hiểu được những yêu cầu, đòi hỏi của mình là mang tính hợp pháp. Mặt khác, người lãnh đạo phải hết sức thận trọng khi đưa ra các yêu cầu đối với cấp dưới.

– Người lãnh đạo cần phải giải thích cho cấp dưới nguyên nhân của những đòi hỏi của mình.

– Người lãnh đạo phải sử dụng các thông tin đa chiều.

– Người lãnh đạo phải sử dụng quyền lực một cách thường xuyên và luôn có ý thức để nâng cao tính hợp pháp của quyền lực.

– Người lãnh đạo phải luôn luôn đòi hỏi sự phục tùng của cấp dưới và kiểm tra việc thực hiện của cấp dưới.

– Người lãnh đạo phải sẵn sàng giải quyết những khó khăn của cấp dưới, phải tìm hiểu những nguyên nhân của sự không phục tùng.

5.3.2. Quyền lực ban thưởng

Quyền lực này thể hiện ở chỗ người lãnh đạo sử dụng quyền hạn của mình để ban thưởng cho những người dưới quyền. Sự ban thưởng này có thể dưới nhiều hình thức: tiền thưởng, đào tạo về chuyên môn, thăng tiến hay tạo điều kiện để tiến bộ.

Yêu cầu đối với quyền lực ban thưởng

– Người lãnh đạo cần biết động viên, khuyến khích cấp dưới.

– Người lãnh đạo cần ý thức được rằng sự ban thưởng sẽ không phải là phần thưởng nếu cấp dưới không mong muốn.

– Người lãnh đạo cần làm cho cấp dưới hiểu được rằng người lãnh đạo có thể ban thưởng cho họ.

– Người lãnh đạo làm cho cấp dưới hiểu được là họ cần phải phục tùng.

– Người lãnh đạo cần đưa ra những yêu cầu mà cấp dưới có thể thực hiện được.

– Người lãnh đạo làm cho cấp dưới hiểu được là yêu cầu của người lãnh đạo với họ là chân lí và đạo đức.

– Trong những trường hợp có thể nên sử dụng các phần thưởng tinh thần đối với cấp dưới.

5.3.3. Quyền lực ép buộc

Quyền lực thể hiện ở chỗ người lãnh đạo sử dụng các chuẩn mực, các hình phạt của tổ chức để bắt cấp dưới phải tuân theo. Những người dưới quyền có thể tuân theo hoặc từ chối sự trừng phạt đó. Quyền lực ép buộc chủ yếu sử dụng với những hành vi sai trái hoặc kém hiệu quả của những người dưới quyền. Nói một cách đơn giản, quyền lực ép buộc là quyền lực dựa trên sự trừng phạt. Có nhiều biện pháp mà người lãnh đạo có thể sử dụng để ép buộc đối với cấp dưới như: Các hình thức kỉ luật, hình phạt, sa thải, cắt giảm lương...

Yêu cầu đối với quyền lực ép buộc

– Người lãnh đạo thông báo cho cấp dưới những quyết định và hình phạt đối với họ, vì họ đã vi phạm chuẩn mực của tổ chức.

– Người lãnh đạo cần phải đưa ra những nguyên tắc phù hợp và linh hoạt trong tổ chức.

– Người lãnh đạo cần phải thông báo đầy đủ cho những người dưới quyền những cảnh báo trước khi họ mắc sai lầm và chỉ rõ cho họ biết họ sẽ nhận được gì nếu sửa chữa những sai lầm đó.

– Người lãnh đạo cần phân tích thấu đáo trước khi đưa ra hình phạt đối với cấp dưới. Sự trừng phạt vô lí, bất công sẽ làm huỷ hoại uy tín của người lãnh đạo.

– Người lãnh đạo cần phải luôn giữ bình tĩnh và không được thể hiện thái độ định kiến và nhất là thù địch đối với cấp dưới. Người lãnh đạo có thể sử dụng hình phạt đối với cấp dưới nhưng không được lợi dụng các hình phạt.

– Người lãnh đạo cần phải sử dụng các hình phạt một cách thích hợp, phải hành động trên cơ sở những nguyên tắc chứ không trên cơ sở những xúc cảm nhất thời.

– Người lãnh đạo cần phải sử dụng sự cảnh báo và các hình phạt bằng cách tiếp cận cá nhân. Sự mạt sát và sỉ nhục cấp dưới chỉ dẫn tới sự căm giận và trả thù.

5.3.4. Quyền lực chuyên môn

Quyền lực này dựa trên sự hiểu biết, sự thành thạo về chuyên môn của người lãnh đạo. Những người dưới quyền tuân thủ theo người lãnh đạo khi người lãnh đạo đó có kiến thức và sự thành thạo về chuyên môn. Tuy nhiên khi coi trọng chuyên môn của người lãnh đạo, chúng ta không nên coi nhẹ các chuyên gia thực thụ trong tổ chức. Sự phát triển của xã hội đã dẫn tới xu hướng: Người ta ngày càng đánh giá cao yếu tố chuyên môn của người lãnh đạo. Yếu tố này đã trở thành một tiêu chuẩn quan trọng để lựa chọn người lãnh đạo. Quyền lực chuyên môn có ảnh hưởng thực tế to lớn. Bởi vì, những người dưới quyền an tâm hơn khi họ được dẫn dắt bởi những người lãnh đạo có chuyên môn tốt.

Yêu cầu đối với quyền lực chuyên môn

– Người lãnh đạo cần không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn của mình.

– Người lãnh đạo cần nắm được các thông tin.

Bên cạnh những yêu cầu trên, còn có một số yêu cầu khác có liên quan đến quyền lực chuyên môn của người lãnh đạo, góp phần nâng cao quyền lực chuyên môn của người lãnh đạo. Đó là:

– Người lãnh đạo phải biết thúc đẩy sự mong muốn của những người dưới quyền.

– Người lãnh đạo cần duy trì sự tín nhiệm của cấp dưới bằng cách tránh những biểu hiện cẩu thả, thiếu trách nhiệm trong khi giao tiếp với cấp dưới.

– Người lãnh đạo phải hành động tự tin, quyết đoán trong những điều kiện khó khăn, không bao giờ thể hiện sự nghi ngờ đối với cấp dưới.

– Người lãnh đạo chấp nhận và kịp thời giải quyết những băn khoăn lo lắng của cấp dưới, nhưng không bao giờ chấp nhận những biểu hiện làm việc không hiệu quả của cấp dưới.

– Tránh những hành vi làm phương hại đến lòng tự trọng của cấp dưới.

5.3.5. Quyền lực hấp dẫn

Người lãnh đạo ảnh hưởng đến người khác nhờ sự hấp dẫn của mình. Người lãnh đạo có thể trở nên hấp dẫn với cấp dưới nhờ vào hình thức bề ngoài của mình, nhờ vào nhân cách, đặc biệt là tính cách, cách ứng xử đối với cấp dưới. Khi người lãnh đạo trở nên hấp dẫn cấp dưới thì cấp dưới thường muốn đồng nhất mình với người lãnh đạo (bắt chước thần tượng của mình).

Ngoài ra, cơ sở của sự hấp dẫn này có thể dựa trên các quan hệ của cá nhân người lãnh đạo với những người dưới quyền. Vị trí quản lí có thể làm tăng quyền lực của người lãnh đạo. Khi một người lãnh đạo nổi tiếng thì quyền lực hấp dẫn sẽ tăng lên.

Yêu cầu đối với quyền lực hấp dẫn

– Người lãnh đạo cần biết sử dụng những ưu điểm cá nhân của mình trong quan hệ với cấp dưới.

– Quan hệ của người lãnh đạo với cấp dưới được xây dựng trên cơ sở những tình cảm thân thiện.

Bảng 4: Đặc điểm đặc thù của các dạng quyền lực

TT	Dạng quyền lực	Đặc điểm
1	Quyền lực hợp pháp	Tạo cho người lãnh đạo có vị thế ở mức độ cao.
2	Quyền lực ban thưởng	Đưa ra sự ban thưởng để cấp dưới phải phục tùng.
3	Quyền lực ép buộc	Trừng phạt nghiêm khắc với những người dưới quyền.
4	Quyền lực chuyên môn	Đưa ra thông tin
5	Quyền lực hấp dẫn	Làm cho những người dưới quyền thích người lãnh đạo.

Phân tích năm dạng quyền lực này cho thấy mỗi loại quyền lực này sẽ có hiệu quả tốt nếu người lãnh đạo biết sử dụng chúng một cách hợp lí và đúng đắn. Thực tế cho thấy, mỗi loại quyền lực cũng có những mặt hạn chế của nó. Chẳng hạn, quyền lực ban thưởng có hiệu quả tốt khi những phần thưởng có giá trị với những người dưới quyền. Quyền lực ép buộc có thể làm cho những người dưới quyền bất mãn, cáu giận, tạo nên mối quan hệ không tốt giữa người lãnh đạo và người dưới quyền.

Nghiên cứu của Aguinic, Nesles, Quigley, SukJaeLee, Tedesshi (1966) cho thấy quyền lực chuyên môn, quyền lực ban thưởng và quyền lực hấp dẫn sẽ tạo ra mối quan hệ tốt đẹp giữa người lãnh đạo và người dưới quyền.

Trong quá trình tổ chức hoạt động quản lí tập thể, người lãnh đạo không nên tuyệt đối hoá một dạng quyền lực nào, mà nên kết hợp hài hoà và linh hoạt các dạng quyền lực. Người lãnh đạo cần phải biết trong thời điểm nào thì sử dụng những hình thức quyền lực gì để đạt được hiệu quả quản lí cao nhất. Việc sử dụng các hình thức quyền lực cụ thể còn phụ thuộc vào đặc thù của mỗi tập thể, cũng như mỗi cá nhân dưới quyền. Có những loại quyền lực là hiệu quả với cá nhân này, nhưng không hiệu quả với những cá nhân khác.

5.4. QUYỀN LỰC CHÍNH TRỊ

5.4.1. Quyền lực chính trị và đời sống xã hội

Quyền lực chính trị là một dạng quyền lực quan trọng nhất trong đời sống xã hội. Đó là dạng quyền lực bao trùm các lĩnh vực của đời sống xã hội, chi phối mọi lĩnh vực của đời sống xã hội. Quyền lực là bản chất của chính trị, là phạm trù cơ bản nhất của chính trị. Có thể nói, khoa học chính trị là khoa học nghiên cứu về đấu tranh cho quyền lực.

Quyền lực chính trị là một khái niệm quan trọng nhất của chính trị thế giới. Trong thế giới, các tài nguyên hữu hình và vô hình là hạn chế, nhưng con người lại muốn chúng không có giới hạn đối với cá nhân và cộng đồng mình. Do vậy, xung đột giữa các dân tộc thường xuyên xảy ra. Nhiều quốc gia muốn có quyền lực lớn hơn để thành công hơn trong việc bảo vệ và phát triển

các lợi ích của dân tộc mình so với các quốc gia khác. Hơn nữa, mỗi quốc gia cần quyền lực để đảm bảo an ninh và tăng thêm các lợi ích của mình trên trường thế giới.

Nhà lí luận về các quan hệ quốc tế Kenneth Walz cho rằng, quyền lực chính trị được bắt nguồn từ bốn yếu tố quan trọng: 1) Để duy trì quyền tự trị; 2) Để tăng thêm quyền tự hành động; 3) Đảm bảo sự an toàn; 4) Tạo sự ảnh hưởng trong cộng đồng quốc tế.

Quyền lực chính trị là quyền lực của một giai cấp, liên minh giai cấp hay các tổ chức xã hội. Do vậy, quyền lực chính trị trong xã hội có giai cấp bao giờ cũng mang tính giai cấp. Thực chất, quyền lực chính trị là quyền lực của giai cấp thống trị trong xã hội. Quyền lực của giai cấp cầm quyền được tổ chức thành nhà nước.

Quyền lực nhà nước được tổ chức thành hệ thống thiết chế để buộc các giai cấp và các tầng lớp xã hội phải phục tùng ý chí của giai cấp thống trị[1].

So với quyền lực chính trị, quyền lực nhà nước ở phạm vi hẹp hơn. Bất kì quyền lực chính trị nào cũng mang tính chất chính trị, nhưng không phải mọi quyền lực chính trị đều là quyền lực nhà nước.

Sự phân bố quyền lực chính trị có thể khác nhau theo thời đại, khu vực, quốc gia, dân tộc. Sự phân bố này phụ thuộc nhiều vào các yếu tố kinh tế, xã hội và văn hoá. Chẳng hạn, trong chế độ phong kiến, nhất là ở một số quốc gia phương Đông, quyền lực được phân bố theo dòng dõi, cha truyền con nối. Con vua thì lại làm vua. Quyền lực được phân bổ cho những tầng lớp xã hội

---

[1] *Tập bài giảng Chính trị học*, Viện Khoa học chính trị, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1999, tr.190, 191.

thượng đẳng (tầng lớp trên) và hạn chế tới mức cao nhất khả năng đạt được quyền lực của tầng lớp xã hội hạ lưu. Ngày nay, sự phân bố quyền lực này cơ bản đã thay đổi. Xã hội dân chủ đã tạo điều kiện cho những cá nhân ở các tầng lớp xã hội khác nhau có thể đạt được quyền lực nếu họ có đủ tài và đức[1].

Trong lịch sử nhân loại, quyền lực chính trị gắn chặt với tôn giáo. Hay nói cách khác, quyền lực chính trị và thần quyền kết hợp chặt chẽ với nhau để duy trì hệ thống quyền lực đã được xác lập. Trong xã hội phong kiến, vua được coi Thiên tử (con Trời), thừa hành sự uỷ quyền của một lực lượng siêu nhiên (Trời) để chăn dắt muôn dân.

5.4.2. Cơ sở của quyền lực chính trị theo quan điểm của Yukl

Quyền lực chính trị đã thu hút được sự quan tâm của nhiều nhà tâm lí học. Các công trình nghiên cứu tập trung tìm hiểu vấn đề sự thể hiện của quyền lực, các cách thức để đạt được quyền lực... trong tổ chức. Năm 1989, Yukl đã nghiên cứu nguồn gốc của quyền lực chính trị như một dạng quyền lực đặc biệt. Theo ông, hoạt động chính trị là cách thức để con người muốn có hoặc được bảo vệ quyền lực của mình trong tổ chức. Yukl đã chỉ ra ba phương tiện để người lãnh đạo đạt được và duy trì quyền lực của mình trong tổ chức:

1) *Kiểm soát toàn bộ quá trình ra quyết định của tổ chức*

Điều này thể hiện ở chỗ người lãnh đạo phải kiểm soát được và ảnh hưởng đến những quyết định quan trọng của tổ chức. Trước hết là việc hoạch định các chủ trương, chính sách.

---

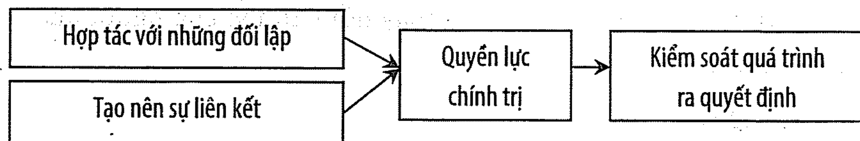
[1] Chung Á – Nguyễn Đình Tấn (Chủ biên), *Nghiên cứu Xã hội học*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1997, tr.143, 144.

2) *Tạo nên sự liên kết*

Điều này thể hiện ở chỗ người lãnh đạo phải tạo nên được sự đồng tình và ủng hộ của những người dưới quyền trong quá trình tổ chức hoạt động của tập thể. Nếu người lãnh đạo không tạo được sự liên kết giữa các thành viên của tổ chức thì tổ chức sẽ không có sức mạnh, không có sự thống nhất.

3) *Hợp tác*

Người lãnh đạo cố gắng mở rộng sự hợp tác của các thành viên nhóm đối kháng nhằm tạo ra sự ủng hộ cho quyết định của mình. Trong nhiều tổ chức thường tồn tại một số nhóm đối kháng, do khác biệt về quan điểm, lợi ích, cách thức làm việc... Nếu không tạo được sự hợp tác của các nhóm này thì họ sẽ là lực cản lớn trong quá trình tổ chức hoạt động chung của tập thể.



Sơ đồ 4: Các yếu tố sự tạo nên quyền lực chính trị (Yukl, 1989)

Phân tích sơ đồ của Yukl ta thấy, quyền lực chính trị được tạo nên từ khả năng lôi cuốn tập hợp các thành viên trong tổ chức, việc liên kết với những người đối lập trong quá trình thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Ở các nước tư bản, sự liên kết của đảng cầm quyền với các đảng đối lập là điều kiện rất quan trọng đảm bảo cho sự tồn tại của một chính phủ. Ở nhiều quốc gia, sự không thống nhất và liên kết được các đảng phái đã dẫn đến sự ra đi liên tục của các chính phủ. Khi có quyền lực chính trị, những người lãnh đạo có thể kiểm soát được quá trình ra quyết định và thực thi các quyết định quản lí.

5.4.3. Bản chất của quyền lực chính trị

Khi nói về bản chất của quyền lực chính trị là chúng ta phải nói tới các các khái niệm như: sự ảnh hưởng, uy tín, quyền lực, vũ lực... Nói cách khác, đây là những yếu tố mà quyền lực chính trị thường sử dụng trong đời sống xã hội.

5.4.3.1. Sự ảnh hưởng

Sự ảnh hưởng là khả năng làm thay đổi hành vi của cá nhân khác hoặc hành vi của nhóm. Sự ảnh hưởng có thể được thực hiện thông qua biện pháp ép buộc hoặc không ép buộc. Sự ảnh hưởng không dùng biện pháp ép buộc làm thay đổi hành vi bằng biện pháp hoà bình, không đe doạ mà bằng sự thuyết phục, sự ngưỡng mộ, sự vận động, lừa dối, tuyên truyền và hứa hẹn ban thưởng. Sự ảnh hưởng dùng biện pháp ép buộc là sự ảnh hưởng dùng vũ lực hoặc đe doạ để làm thay đổi hành vi của người khác hoặc nhóm.

5.4.3.2. Uy tín

Đây là hình thức quan trọng nhất của sự ảnh hưởng không ép buộc. Đó là khả năng làm người khác nghe theo mà không sử dụng sự cưỡng bức hoặc ép buộc có tính chất đe doạ. Uy tín không phụ thuộc vào những mệnh lệnh quyền lực của người lãnh đạo, mà bắt nguồn từ sự chịu trách nhiệm một cách tự nguyện về các nghĩa vụ, quyền lợi của các cá nhân hay tổ chức. Nói cách khác, uy tín dựa trên các nguyên tắc tự nguyện, đồng tâm, nhất trí của các thành viên trong tập thể. Do vậy, các quyết định của người lãnh đạo đưa ra được tập thể chấp nhận cao. Uy tín là biện pháp có hiệu quả nhất để tạo sự đồng tâm nhất trí một cách vững chắc trong tổ chức. Uy tín là một thành tố thiết yếu của việc ra quyết định trong tổ chức.

5.4.3.3. Quyền lực

Quyền lực là hình thức phổ biến nhất của sự ảnh hưởng có tính ép buộc, là khả năng quyết định một cách hiệu quả các vấn đề của tổ chức. Quyền lực có thể được thực hiện bằng các biện pháp khác nhau: Từ tác động tích cực "củ cà rốt" đến những đe doạ tiêu cực "cái gậy". Tức là từ các biện pháp "mềm dẻo", các chiến lược hợp tác đến các biện pháp "mạnh mẽ", các mệnh lệnh có tính ép buộc.

Quyền lực liên quan đến sự kiểm soát các cá nhân, nhóm và tổ chức xã hội nhằm thiết lập sự kiểm soát thực tế đối với môi trường nói chung. Nhà nghiên cứu về chính trị học Karl Deutsh đã định nghĩa: "Quyền lực là khả năng chiếm ưu thế trong xung đột và khắc phục trở ngại". Định nghĩa về quyền lực của Karl Deutsh đã hướng đến khả năng thiết lập ưu thế bằng một cách thức nào đó mang tính chất chủ tâm của ý chí và quan tâm đến sự thống trị người khác.

5.4.3.4. Vũ lực

Vũ lực là sự trừng phạt hoặc ép buộc một cách tuyệt đối hoặc công khai hay dùng biện pháp đe doạ. Trên thực tế, vũ lực là quyền lực mang tính ép buộc. Trong lĩnh vực chính trị, vũ lực là biện pháp hầu như mang tính bạo lực và tạo nên những tổn thất lớn.

Vũ lực được thực hiện bằng những cách thức khác nhau. Hình thức ở mức độ cao nhất là chiến tranh. Chẳng hạn, cuộc chiến tranh ở Afghanistan, ở Iraq... mà Mĩ đang tiến hành là những minh chứng về việc dùng vũ lực để thực hiện mục đích của mình.

5.4.4. Một số đặc điểm của quyền lực chính trị

Quyền lực chính trị có một số đặc điểm quan trọng sau:

5.4.4.1. Quyền lực là quan hệ

Giống như sự ảnh hưởng, quyền lực không phải là cái hữu hình mà nó phản ánh mối quan hệ liên nhân cách, liên nhóm hoặc liên quốc gia.

5.4.4.2. Quyền lực là phương tiện đầu tiên và không có sự kết thúc

Karl Deutsh viết: Quyền lực là tiền bạc của chính trị. Tiền bạc ở đây được hiểu là biện pháp để đạt được của cải và sự phục vụ. Trong hoạt động của cộng đồng, quyền lực đảm bảo cho sự phát triển và bảo vệ của cuộc sống của cộng đồng. Ở phạm vi quốc tế, quyền lực là phương tiện để các quốc gia bảo vệ lợi ích của họ một cách tối đa trong hệ thống thế giới.

Trong xã hội loài người, quyền lực là một trong những yếu tố xuất hiện đầu tiên và tồn tại song hành với sự phát triển của xã hội. Đối với một tổ chức, sự hiện diện của quyền lực là một trong những điều kiện quan trong nhất đảm bảo cho tổ chức tồn tại và phát triển.

5.4.4.3. Quyền lực dựa trên cơ sở của nhận thức

Quyền lực không phải là vật hữu hình mà nó là niềm tin của cá nhân và một cộng đồng dùng để chiếm ưu thế đối với cá nhân hoặc cộng đồng khác. Nếu các vật hữu hình có ý nghĩa quan trọng làm cơ sở cho niềm tin con người, thì quyền lực lại dựa trên cơ sở suy nghĩ con người. Điều này thể hiện cả từ hai phía: Phía người lãnh đạo (người nắm quyền lực) và người bị lãnh đạo (những người chịu sự chi phối của quyền lực).

5.4.4.4. Quyền lực – yếu tố đa phương diện

Quyền lực có thể dùng nhiều phương thức khác nhau để tác động và ảnh hưởng đến người khác. Hans Morgenthan – Người theo chủ nghĩa hiện thực về chính trị cho rằng: Quyền lực bao gồm tất cả những thứ nhằm thiết lập và duy trì sự kiểm soát của con người đối với con người. Điều này được thực hiện thông qua các biện pháp như: sử dụng quân đội, kinh tế, tâm lí, văn hoá và các phương tiện kĩ thuật.

Trong một môi trường quốc tế mà quyền lực được sử dụng để làm thay đổi những mong muốn, lợi ích cũng như để xâm lược một quốc gia hay kiểm soát các quốc gia khác thì các lĩnh vực của môi trường quốc tế đó sẽ phụ thuộc vào các quan hệ hữu ích cho các công cụ của quyền lực. Chẳng hạn, sự phụ thuộc của một số nước công nghiệp vào nhập khẩu dầu lửa đã làm cho các quốc gia này phải liên kết với các nước xuất khẩu dầu lửa. Kết quả là trong quan hệ này, quyền lực của các nước xuất khẩu dầu lửa chính tăng lên, quyền lực của các nước nhập khẩu dầu lửa suy giảm.

Về cơ bản có hai biện pháp có thể sử dụng để thực hiện sự kiểm soát trong quyền lực:

– *Biện pháp trực tiếp:* Biện pháp này đôi khi còn gọi là sự ra lệnh hoặc quyền lực "cứng rắn". Biện pháp trực tiếp ảnh hưởng đến hành vi thông qua sự đe doạ có tính ép buộc hoặc những tác động tiêu cực. Dùng quân đội để xâm lược là một dẫn chứng của biện pháp quyền lực cứng rắn.

– *Biện pháp gián tiếp:* Biện pháp này còn gọi là biện pháp hợp tác hoặc quyền lực "mềm mỏng". Biện pháp gián tiếp này tác động đến hành vi của người khác bằng việc thiết lập một

môi trường quan hệ thuận lợi và thúc đẩy nó để đạt được mục đích. Nguồn gốc của quyền lực hợp tác là quan điểm chính trị, đối tác văn hoá, liên kết chính trị và kinh tế mang tính khu vực và toàn cầu. Quốc gia khá thành công với biện pháp này là Nhật Bản.

5.4.4.5. Quyền lực quốc gia là quyền lực biến động

Quyền lực quốc gia có lúc tăng, lúc giảm. Khi quyền lực mang tính chính trị trong quan hệ quốc tế thì các quốc gia có thể tăng hoặc giảm mức độ quyền lực của mình. Điều này phụ thuộc vào việc các quốc gia sử dụng và tạo dựng quyền lực như thế nào. Nếu các quốc gia sử dụng quyền lực một cách thiếu cân nhắc hoặc quá mức thì có thể dẫn tới sự phá hoại quyền lực đó.

Khi các quốc gia thay đổi tiềm lực chính trị, kinh tế, quân sự thì các quan hệ quyền lực của các nước này cũng thay đổi theo. Chẳng hạn, vào thế kỉ XVIII, các quốc gia như Hà Lan, Tây Ban Nha, Thuỵ Điển và đế chế Ottoman có vị trí to lớn trong quyền lực quốc tế, nhưng đến thế kỉ XIX, vị trí quyền lực của các quốc gia này bị suy giảm. Vào thế kỉ XIX, vương quốc Anh là quốc gia hùng mạnh, là sự thách thức lớn đối với cộng đồng quốc tế, nhưng đến giữa thế kỉ XX quyền lực và thanh thế của Anh đã suy giảm. Nhà nghiên cứu Kenneth Waltz trong *Học thuyết chính trị Quốc tế* của mình đã tổng kết sự biến đổi quyền lực của một số quốc gia như sau:

Bảng 5: Những đỉnh cao của quyền lực trên thế giới từ năm 1700 đến năm 1979

TT	Quốc gia	1700	1800	1875	1910	1935	1945
1	Thổ Nhĩ Kỳ	×					
2	Thuỵ Điển	×					

TT	Quốc gia	1700	1800	1875	1910	1935	1945
3	Hà Lan	×					
4	Tây Ban Nha	×					
5	Austria	×	×	×	×		
6	Pháp	×	×	×	×	×	
7	Anh	×	×	×	×	×	
8	Đức		×	×	×	×	
9	Nga, Liên Xô		×	×	×	×	
10	Italia			×	×	×	
11	Nhật Bản				×	×	
12	Hoa Kì				×	×	×

Chiến tranh thế giới thứ hai chấm dứt, hai siêu cường là Liên Xô và Hoa Kì nắm cả thế giới trong tay, mỗi bên đều có các nước đồng minh, các nước vệ tinh và bảo vệ (Allvin Toffler, 1990).

Từ sau Chiến tranh Thế giới lần thứ II (1945) đến nay, quyền lực chính trị trên thế giới có biến đổi quan trọng: Liên Xô (Liên bang cộng hoà xã hội chủ nghĩa Xô viết gồm 15 nước cộng hoà) – Một siêu cường đã đạt được đỉnh cao của quyền lực chính trị trên trường thế giới từ 1945 đến cuối thập kỉ 80 của thế kỉ XX với tư cách là nước đứng đầu phe xã hội chủ nghĩa. Quyền lực này suy giảm từ đầu thập kỉ 90 với sự tan rã của Liên Xô và các nước xã hội chủ nghĩa Đông Âu.

Hoa Kì – Một siêu cường thứ hai tiếp tục kéo dài đỉnh cao quyền lực của mình từ sau Chiến tranh thế giới thứ hai (1945) đến nay, nhất là sau khi Liên Xô sụp đổ. Thế giới ngày nay dường như trở thành đơn cực với sự ảnh hưởng (ở góc độ nào đó có thể nói đó là sự lũng đoạn) của Hoa Kì.

5.4.4.6. Quyền lực có thể bị tổ chức hoá

Đây là một đặc điểm nữa của quyền lực chính trị. Quyền lực chính trị có thể bị tổ chức hoá bằng các nguyên tắc tổ chức, bằng chế độ và các tổ chức. Sự thiết lập quyền lực được thể hiện trong các nhóm và cộng đồng xã hội. Nhà chính trị học Stephen Krasner cho rằng khả năng sáng tạo và biến đổi các thể thức, nguyên tắc và tổ chức là sự biến hoá của quyền lực. Sự biến hoá của quyền lực là cơ sở tạo nên sự ảnh hưởng lớn nhất của quyền lực trong các mối quan hệ.

5.5. SỰ SUY ĐỔI CỦA QUYỀN LỰC

Bản thân quyền lực vốn không tốt, không xấu. Bởi vì, nó là công cụ, là phương tiện để quản lí xã hội. Công cụ này được sử dụng như thế nào phụ thuộc vào những người nắm quyền lực đó, những người có được quyền lực đó trong tay. Khi quyền lực không được sử dụng để phục vụ lợi ích của số đông trong tập thể, của đông đảo quần chúng nhân dân xã hội mà phục vụ cho lợi ích của một cá nhân, của một số người, tức là việc sử dụng quyền lực này không được số đông và xã hội ủng hộ thì khi ấy chúng ta nói quyền lực đã bị suy đổi, bị tha hoá. Sự suy đổi của quyền lực trong đời sống xã hội được thể hiện ở những khía cạnh khác nhau. Có thể nêu ra một số biểu hiện suy đổi của quyền lực như sau:

5.5.1. Sự lạm dụng quyền lực

Khi nói đến chuyển đổi quyền lực trong xã hội, Allvin Toffler cho rằng: "Khi nói đến quyền lực, trong tâm thức chúng ta không khỏi có ấn tượng xấu, vì nhân loại có khuynh hướng lạm dụng quyền lực" (Allvin Toffler, 1990). Khuynh hướng

lạm dụng quyền lực là khuynh hướng có tính phổ biến trong đời sống xã hội, là khuynh hướng mang tính lịch sử, vì nó tồn tại và đồng hành với lịch sử nhân loại. Từ những bộ tộc đầu tiên của con người đến xã hội hiện đại của chúng ta ngày nay, quyền lực luôn luôn bị những người nắm quyền lạm dụng. Trong cuốn *Vật thờ và sự cấm kị* (Totem & Tabu), S. Freud cho rằng: ở những bộ tộc đầu tiên của con người, người cha – người đứng đầu bộ tộc đã dùng sức mạnh (quyền lực) để chiếm đoạt tất cả những người phụ nữ của bộ tộc, cũng như dành cho mình nhiều đặc quyền, đặc lợi khác. Chính điều này đã làm cho những người con trai trong bộ tộc căm giận, phản đối và đứng lên chống lại người cha (S. Freud, 1913). Sự phát triển của xã hội càng cao thì sự lạm dụng quyền lực của con người càng đa dạng, phong phú hơn và càng tinh vi hơn.

Đối với nhiều người lãnh đạo, sự lạm dụng quyền lực thường không diễn ra khi người đó mới bắt đầu nắm quyền lực, mà diễn ra sau một thời gian quản lí nào đó. Điều này có nghĩa là khi mới có quyền lực thì người lãnh đạo thường sử dụng nó đúng với giới hạn mà người đó được phép sử dụng phù hợp với các chuẩn mực xã hội. Khi vị trí quyền lực của mình được củng cố và khẳng định thì sự lạm dụng quyền lực mới bắt đầu.

Trong xã hội phong kiến, nhiều triều đại, nhiều vị vua khi đánh đuổi được kẻ thù, bình ổn được xã hội (những việc làm hợp lòng dân) thì giai đoạn đầu của triều đại đó họ là các vị vua anh minh, vì dân, chăm lo đến muôn dân, nhưng càng về sau, đặc biệt là các thế hệ con cháu kế tiếp, các vị vua trở nên lạm dụng quyền lực, tạo cho mình cuộc sống sa đoạ, hưởng thụ, có lối sống trái với các chuẩn mực đạo đức xã hội, xa rời trách nhiệm

quản lí xã hội của mình. Điều này đã là một trong những nguyên nhân chính dẫn tới sự sụp đổ của triều đại đó. Khi nói về xã hội tư bản, C. Mác đã chỉ ra: ở những buổi ban đầu, các nhà tư bản là những người cần cù lao động, tiết kiệm, nhưng khi đã trở nên giàu có, có quyền lực to lớn trong tay thì họ trở nên những kẻ sống xa hoa, hưởng thụ.

Sự lạm dụng quyền lực có thể vượt ra ngoài hàng rào của pháp luật. Điều đó có nghĩa là những người lãnh đạo sử dụng quyền lực của mình quá giới hạn của các chuẩn mực luật pháp của xã hội. Điều này thể hiện ở chỗ họ tự tạo ra cho mình những quyền hạn, những lợi ích mà ở vị trí đó người lãnh đạo không cho phép có được. Sự lạm dụng quyền lực này trong cuộc sống của chúng ta hiện nay là rất đa dạng. Nó thể hiện trong việc sử dụng con người trong tổ chức (lựa chọn người thân tín tạo nên cánh hẩu, bè phái trong cơ quan, trù dập người cấp dưới), trong sử dụng tài sản, phương tiện của nhà nước (một số người lãnh đạo đã biến xe công thành xe phục vụ cho cá nhân và gia đình anh ta...), trong ban thưởng cho cấp dưới.

Sự lạm dụng quyền lực vượt ra ngoài hàng rào pháp luật trên thực tế là sự vi phạm các chuẩn mực luật pháp. Trong những năm qua, đặc biệt là sau khi chúng ta chuyển sang cơ chế mới, một số cán bộ lãnh đạo của ta đã lạm dụng quyền lực một cách nghiêm trọng, coi thường luật pháp của Nhà nước.

5.5.2. Sử dụng bạo lực để đạt được quyền lực

Một biểu hiện khác của sự suy đồi về quyền lực là việc sử dụng bạo lực để đạt được quyền lực. Sử dụng bạo lực như một phương tiện quan trọng để đạt được quyền lực diễn ra ở hầu hết các giai đoạn phát triển của lịch sử con người. Nhưng mức độ và

cách thức thể hiện ở mỗi giai đoạn có khác nhau, còn về bản chất của vấn đề là giống nhau. Đó là để khẳng định quyền lực của giai cấp thống trị hoặc của một nhóm người.

Theo Alvill Toffler, ở chế độ phong kiến, các chủ nông nô dùng thủ đoạn cướp đoạt, bạo lực, cưỡng bức nông nô, nông dân để đoạt được của cải, ruộng đất, bóc lột sức lao động của họ... Trong cuộc cách mạng công nghiệp, bạo lực vẫn đóng vai trò trọng yếu: "Trẻ học nghề bị máy móc nuốt chửng hoặc bị chủ quất roi, nữ công nhân thợ mỏ bị ngược đãi hoặc cưỡng hiếp, nam công nhân bị đánh đập đến bỏ việc."[1]

Trong xã hội hiện đại của chúng ta, sự dân chủ hoá trong đời sống xã hội ngày một tăng lên đã làm cho việc sử dụng bạo lực như là một biện pháp cơ bản để đạt được quyền lực không còn là phổ biến nữa. Xu hướng của xã hội là chuyển từ bạo lực sang tri thức để đạt được quyền lực đang trở thành phổ biến. Tuy vậy, việc sử dụng bạo lực trong đời sống xã hội vẫn chưa phải đã chấm dứt. Ở nước ta trong mấy năm qua đã có một số vụ các ông chủ nước ngoài đánh đập, ngược đãi, làm nhục, bóc lột sức lao động quá mức của công nhân... tại một số doanh nghiệp liên doanh ở các tỉnh phía Nam là minh chứng của việc dùng bạo lực trong quản lí.

Một biểu hiện khác của việc dùng bạo lực là sử dụng các hình thức bạo lực ở mức độ tàn bạo hơn, ở quy mô lớn hơn như: khủng bố, trấn áp, ám sát, phá hoại... Những hình thức bạo lực này được sử dụng nhiều trong thế kỉ XX và cả thập kỉ đầu của thế kỉ XXI.

---

[1] Alvill Toffler, *Thăng trầm quyền lực*, NXB Thông tin lý luận, TP. Hồ Chí Minh, 1991, tr.61.

Đầu thế kỉ XX, nước Mĩ đã dùng hình thức *trấn áp* hoặc *khủng bố* để ngăn cản các cuộc đình công của công nhân (chẳng hạn, cuộc tàn sát công nhân ở xưởng sắt thép Chicago, năm 1937). Vào thập niên 30, ở Mĩ vẫn còn có xí nghiệp thuê bọn lưu manh vũ trang để phá hoại những cuộc đình công, uy hiếp lãnh tụ công đoàn và đoàn viên. Ở Nhật, đầu Chiến tranh thế giới lần II, các xí nghiệp thuê mướn "bạo lực đoàn" (Yakura) để hăm doạ các lãnh tụ công đoàn và ngăn trở công việc của họ (Alvill Toffler, 1991).

Ở nước ta, trước Cách mạng tháng Tám 1945, thực dân Pháp và giới chủ đã dùng các hình thức vũ trang để trấn áp các cuộc đình công của công nhân đòi tăng lương và giảm giờ làm.

Ám sát là hình thức được sử dụng không ít trên chính trường chính trị trong những thập kỉ qua và hiện nay. Trong lịch sử có những cuộc ám sát chính trị đã trở nên nổi tiếng như: cuộc ám sát tổng thống Mĩ J. Kennedy năm 1963, cuộc ám sát hai mẹ con thủ tướng ấn Độ R. Gandi. Ngày nay, các cuộc ám sát chính trị xảy ra phổ biến ở Pakixtan, Afganistan, Trung Đông, Nga và nhiều nước phương Tây khác.

Chủ nghĩa khủng bố hiện nay trở thành một vấn đề đáng lo ngại có tính toàn cầu. Khủng bố trở thành nguy cơ và diễn ra thường xuyên ở tất cả các châu lục. Có thể nêu ra một số vụ khủng bố điển hình trong mấy năm qua: Vụ khủng bố nước Mĩ ngày 11/9/2001 vào Toà nhà Trung tâm Thương mại thế giới ở New York làm hàng nghìn người chết và bị thương là cuộc khủng bố đẫm máu nhất trong những thập kỉ gần đây trên thế giới. Vụ đánh bom tại nhà ga ở Madrid, Tây Ban Nha ngày 11/3/2004 làm 191 người chết và bị thương 1900 người và vụ

khủng bố tại đảo Bali, Indonesia năm 2002 làm hơn 200 người chết cũng là những vụ khủng bố lớn trong mấy năm gần đây.

Vụ khủng bố gần đây nhất là vụ đánh bom thảm khốc vào hệ thống đường sắt ở Mumbai, ấn Độ ngày 12/7/2006 làm hơn 200 người chết và 700 người bị thương. Các cuộc đánh bom liều chết xảy ra hàng ngày tại Iraq, Trung Đông. Ở khu vực Đông Nam Á, khủng bố xuất hiện nhiều ở Indonesia, Philippin, miền Nam Thái Lan...

Việc sử dụng vũ lực để đạt được quyền lực chính trị nhiều khi được lồng trong luật pháp, được sử dụng dưới cái vỏ của luật pháp. Điều này thể hiện rõ nhất đối với nước Mĩ hiện nay. Với tư cách là siêu cường thế giới, Mĩ tự đặt ra cho mình nhiều quyền lực để áp đặt cho các nước, nhất là các nước yếu. Điều đáng chú ý là Mĩ thường làm việc này dưới chiêu bài nhân quyền, dân tộc, tôn giáo và sử dụng thông qua công cụ Liên hợp quốc. Cuộc tấn công của Mĩ vào Nam Tư, Afganistan, Iraq thời gian qua và những đe doạ dùng vũ lực với Iran, Cộng hoà Dân chủ Nhân dân Triều Tiên... hiện nay là những dẫn chứng sinh động cho điều này.

5.6. MỘT SỐ ĐẶC ĐIỂM CỦA QUYỀN LỰC Ở NƯỚC TA

Quyền lực là vấn đề xã hội có tính nhân loại. Nhưng nền văn hoá khác nhau, các dân tộc và các quốc gia khác nhau, quyền lực mang những đặc điểm đặc thù. Nói cách khác, quyền lực bị khúc xạ qua lăng kính của văn hoá, của điều kiện tự nhiên, kinh tế, xã hội của mỗi nước.

Ở nước ta, quyền lực cũng mang những đặc điểm chung của quyền lực con người, song nó cũng có những đặc điểm riêng. Có thể nêu ra một vài đặc điểm riêng của quyền lực ở nước ta.

5.6.1. Quyền lực và lợi ích

Quyền lực và lợi ích là hai vấn đề luôn luôn gắn bó chặt chẽ với nhau. Có lẽ vì vậy mà các cuộc đấu tranh vì quyền lực xảy ra một cách thường xuyên và ngay từ buổi bình minh của nhân loại đến xã hội hiện đại ngày nay.

Ở nước ta, vấn đề quyền lực và lợi ích dường như có những nét riêng. Xã hội phong kiến kéo dài hàng ngàn năm ở nước ta đã đặt quyền lực vào tay giai cấp thống trị, tầng lớp địa chủ. Một xã hội mà vua chúa và những người trong hệ thống cai trị coi dân như con, tự cho mình quyền ban phát và chăn dắt dân chúng.

Lợi ích của quyền lực tăng lên trong một xã hội với nền kinh tế nông nghiệp nghèo nàn, lạc hậu, tự cung, tự cấp, với trình độ dân trí vô cùng thấp kém như ở nước ta thời kì trước Cách mạng tháng Tám. Khi thực dân Pháp xâm lược nước ta, chúng cấu kết với tầng lớp quan lại phong kiến gia tăng sự bóc lột người dân. Trong một xã hội mà giai cấp thống trị dùng chính sách ngu dân để cai trị, một xã hội không có không khí dân chủ cởi mở thì sự cam chịu của người dân với số phận của mình cao hơn xã hội tư bản. Chính điều này làm cho những kẻ thống trị nhận được nhiều lợi ích hơn từ quyền lực của mình.

Thực trạng xã hội này đã là cơ sở để hình thành một định hướng giá trị trong xã hội và kéo dài từ thế hệ này qua thế hệ khác ở nước ta – *Định hướng muốn làm quan*, học để làm quan, tìm mọi cách phấn đấu để làm quan. Tư tưởng muốn làm quan hiện diện trong phạm vi gia đình, dòng họ, làng xã và xã hội. Một người con đỗ đạt, được làm quan trở thành niềm hãnh diện, tự hào của gia đình và dòng họ với làng xã.

Định hướng giá trị này không chỉ tồn tại trong xã hội cũ mà còn ảnh hưởng nhất định trong xã hội mới, khi Đảng và nhân dân ta xây dựng chế độ xã hội chủ nghĩa và trong thời kì đổi mới hiện nay, tư tưởng này không phải là đã chấm dứt. Trong thời kì của cơ chế bao cấp, tư tưởng phấn đấu để trở thành cán bộ, được vào biên chế nhà nước đã trở thành suy nghĩ, thành quyết tâm của bao gia đình từ thành thị đến nông thôn. Các gia đình dành dụm, chắt chiu, những người con chăm chỉ học hành để phấn đấu cho con được vào đại học, để sau khi đỗ đạt trở thành cán bộ nhà nước và bắt đầu con đường đến với quan trường. Nhiều gia đình không muốn cho con đi học nghề để trở thành những người thợ, người công nhân lao động trực tiếp. Bởi lẽ, có một nguyên nhân quan trọng là con đường này khó đi đến với quyền lực và khó khăn trên con đường thăng tiến.

Tư tưởng muốn vào đại học, muốn vào biên chế nhà nước ngày nay tuy đã giảm đi, nhưng vẫn còn ảnh hưởng đáng kể trong đời sống xã hội. Nhiều học sinh sau khi tốt nghiệp phổ thông trung học, mặc dù khả năng khó có thể thi vào được đại học và cao đẳng, nhưng vẫn cố gắng thi vào đại học. Tình trạng "thừa thầy, thiếu thợ" là một vấn đề xã hội của chúng ta hiện nay. Ở nhiều tỉnh thành của nước ta hiện nay, tình trạng thừa cử nhân, kĩ sư, nhưng lại thiếu những công nhân lành nghề, công nhân có tay nghề cao cho các khu công nghiệp, đặc biệt là các tỉnh thành phố như: TP. Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bình Dương, Hải Phòng, Hưng Yên,... Mặc dù vậy, số gia đình muốn con em mình và số học sinh muốn vào học tại các trường học nghề hàng năm là rất khiêm tốn.

Do quyền lực gắn chặt với lợi ích nên trong xã hội phong kiến Việt Nam đã xuất hiện hiện tượng "mua quan bán tước". Nhiều địa chủ, phú nông đã bỏ tiền ra để mua chức "ông nghị" để được có danh, có giá trong làng xã, được ngồi vào mảnh chiếu giữa đình để giải quyết các công việc của làng xã.

Sự suy đồi của quyền lực này đã làm cho một số người có đủ năng lực, có đạo đức tốt nhưng không có hoặc ít có cơ hội để được giao cho các vị trí quản lí xứng đáng, trong khi đó một số người không có đức, có tài lại được nắm giữ, thậm chí cả những cương vị quản lí quan trọng trong xã hội. Tất nhiên, những con người này sẽ sử dụng quyền lực để đạt được các lợi ích cá nhân cho mình. Ở một số cơ quan của chúng ta, nhiều người tài giỏi lại ít được sử dụng, trong khi đó có người năng lực kém, nhân cách kém, nhưng do biết "quan hệ" tốt lại được trọng dụng.

5.6.2. Quyền lực và sự cục bộ

Do quyền lợi luôn gắn với lợi ích nên hiện tượng bè phái, cục bộ để đạt được quyền lực đã xuất hiện ở nơi này nơi khác trong xã hội chúng ta.

Trong làng xã Việt Nam thời xưa, hiện tượng kéo bè, kéo cánh để giành quyền lực cho dòng họ mình, cho làng mình là hiện tượng thường gặp. Người xưa có câu: "Một người làm quan cả họ được nhờ". Có lẽ, do quan niệm xã hội như vậy mà các dòng họ, các phe phái ra sức tranh giành quyền lực với nhau để đem lại lợi ích cho dòng họ và những người cùng phe cánh với mình.

Trong thời kì bao cấp và cả hiện nay chúng ta có thể vẫn gặp những chi bộ, chính quyền địa phương mang tính chất dòng họ, hay một vài dòng họ chia nhau quyền lực trong hệ thống quản lí của xã. Khi một người làm chủ tịch hay bí thư thì cố lôi kéo

những người họ hàng hoặc cùng phe cánh vào làm việc để tạo "cánh hẩu" của mình, khống chế những người khác, giành thế mạnh khi ra các quyết định quan trọng. Kết quả khảo sát 665 cán bộ lãnh đạo và 487 nhân viên của các doanh nghiệp do Khoa Tâm lí xã hội, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh thực hiện tháng 02/2002 cho thấy: Có 11,25% số người được hỏi cho rằng trong nhiều doanh nghiệp nhà nước của ta hiện nay vẫn còn tồn tại tư tưởng cục bộ, hẹp hòi, bè phái.

Hiện tượng cục bộ, phe cánh đã tác động tiêu cực lớn đến hệ thống quản lí nhà nước. Nó có thể gạt bỏ ra ngoài hệ thống quản lí những người có năng lực, có phẩm chất đạo đức tốt. Những người lãnh đạo có thể dựa vào và thông qua những quyền lực hợp pháp được giao để mưu cầu lợi ích cho cá nhân, gia đình và những người cùng phe cánh với mình. Có thể nói, động cơ chủ yếu của sự cục bộ, bè phái là vì lợi ích của chính những người lãnh đạo và những người thân của họ.

Hiện tượng cục bộ, bè phái là một trong những nguyên nhân cơ bản dẫn tới sự mâu thuẫn, xung đột trong cơ quan, hình thành nên các nhóm đối lập, tạo nên bầu không khí căng thẳng trong tổ chức.

Có thể nói sự suy đồi của quyền lực này ảnh hưởng tiêu cực tới đời sống xã hội nói chung và hệ thống quản lí nhà nước nói riêng. Hạn chế, ngăn chặn hiện tượng này là một đòi hỏi, một yêu cầu của công cuộc đổi mới của chúng ta hiện nay.

5.6.3. Quyền lực tập thể và quyền lực cá nhân

Trong một tổ chức, quyền lực thường tồn tại dưới hai dạng: Quyền lực của tập thể và quyền lực của cá nhân. Điều đáng nói ở

đây là vấn đề này là một đặc điểm có tính đặc trưng của quyền lực ở nước ta.

Sau cách mạng thành công, chúng ta xây dựng chế độ mới – chế độ xã hội chủ nghĩa. Trong suốt một thời gian khá dài từ khi chúng ta bắt đầu xây dựng chủ nghĩa xã hội đến trước thời kì đổi mới, chúng ta quản lí kinh tế – xã hội theo cơ chế tập trung bao cấp. Cơ chế này trong giai đoạn lịch sử đó đã đóng góp quan trọng cho sự nghiệp chống ngoại xâm, bảo vệ độc lập tự do cho Tổ quốc. Bởi lẽ, nó đã tạo tinh thần cộng đồng, sức mạnh tập thể để tập trung sức người, sức của cho cuộc kháng chiến chống Pháp, chống Mĩ thắng lợi. Song, cũng chính cơ chế tập trung bao cấp này đã tạo nên một đặc điểm rất đặc thù về quyền lực ở nước ta. Đó là *quyền lực mang tính tập thể* cao độ.

Trong những năm của cơ chế cũ, mọi quyết định quản lí của tổ chức đều phải thông qua tập thể, đặc biệt là bộ tứ (Bí thư Đảng uỷ, thủ trưởng cơ quan về mặt chính quyền, Chủ tịch Công đoàn và Bí thư Đoàn Thanh niên). Điều này vẫn còn hiện diện ở không ít cơ quan hành chính sự nghiệp của chúng ta hiện nay.

Quyền lực mang tính tập thể này có những mặt tích cực và những mặt hạn chế. Mặt tích cực của nó thể hiện ở chỗ tạo nên phong cách lãnh đạo dân chủ, quá trình ra quyết định quản lí tranh thủ được trí tuệ của nhiều người, giảm bớt sự căng thẳng, xung đột trong tổ chức, hạn chế được sự độc đoán, chuyên quyền của những người lãnh đạo, nhất là những người lãnh đạo cao nhất của tổ chức.

Mặt hạn chế của dạng quyền lực này là tạo nên cộng đồng về trách nhiệm, giảm bớt và trên thực tế triệt tiêu trách nhiệm cá nhân của những người lãnh đạo. Khi xảy ra sai lầm, khuyết điểm

gì thì cả tập thể lãnh đạo chịu trách nhiệm và không có một cá nhân nào chịu trách nhiệm cả. Quyền lực mang tính tập thể dẫn tới tình trạng "cha chung không ai khóc", ai cũng làm chủ, nhưng trên thực tế không có ai làm chủ thực sự. Khi làm việc gì, quyết định vấn đề gì thì người lãnh đạo này nhìn người lãnh đạo kia, không ai dám mạnh dạn quyết định.

Một số công trình nghiên cứu tâm lí học xã hội đã nhận định: Khi ở trong nhóm, trong tập thể thì cá nhân dễ thực hiện và dám thực hiện hành vi lệch chuẩn hơn là khi cá nhân đó hành động một mình. Khi trách nhiệm thuộc về một tập thể thì những người lãnh đạo dễ sử dụng quyền lực của mình để phục vụ cho mục đích cá nhân của họ (tức là làm những việc vi phạm các chuẩn mực luật pháp và đạo đức) hơn là khi họ phải chịu trách nhiệm cá nhân.

Có lẽ, chính vì điều này mà ở nước ta ít thấy trường hợp những người lãnh đạo từ chức vì thấy mình không hoàn thành chức trách, thấy mình mắc khuyết điểm trong hoạt động quản lí cơ quan.

Việc chuyển đổi từ cơ chế tập trung bao cấp sang cơ chế thị trường sẽ dần dần hình thành xu hướng giảm bớt quyền lực mang tính tập thể và tăng quyền lực cá nhân. Điều này cũng có nghĩa là những người lãnh đạo ngày càng phải nhận thấy trách nhiệm cá nhân của mình cao hơn và nhiều hơn.

Quyền lực mang tính cá nhân không chỉ làm tăng trách nhiệm cá nhân của người lãnh đạo, mà còn làm cho người lãnh đạo mạnh dạn hơn, quyết đoán hơn trong việc ra các quyết định quản lí.

Trên đây là những mặt hạn chế về quyền lực trong quá khứ và ảnh hưởng của chúng trong xã hội ngày nay. Song khi nói đến

vấn đề quyền lực ở nước ta, cần khẳng định một điều là, sau khi Cách mạng tháng Tám thành công, thành lập Nhà nước Dân chủ nhân dân thì quyền lực đã chuyển về tay nhân dân. Người dân được làm chủ đất nước. Trong suốt quá trình cách mạng nước ta, Đảng và Nhà nước ta luôn luôn phấn đấu cho một xã hội công bằng và dân chủ, làm sao để người dân được làm chủ đất nước ở mức độ cao nhất. Trong công cuộc đổi mới đất nước hiện nay, Đảng ta phấn đấu để xây dựng một nhà nước pháp quyền "của dân, do dân và vì dân". Trên con đường đi tới xây dựng một nhà nước tốt đẹp, chúng ta đã gặp không ít những lực cản tâm lí, trong đó có những lực cản về mặt quyền lực – những biểu hiện tiêu cực của quyền lực và ảnh hưởng của chúng trong đời sống xã hội ngày nay. Khắc phục những lực cản này là một công việc không dễ dàng vì quyền lực luôn gắn với lợi ích.

CÂU HỎI THẢO LUẬN CHƯƠNG 5

1. *Trình bày khái niệm quyền lực và các phương thức để đạt được quyền lực. Phương thức đạt quyền lực nào có hiệu quả cao nhất?*
2. *Trình bày các hình thức cơ bản của quyền lực. Nêu ý kiến cá nhân về vấn đề này. Những hình thức quyền lực nào phù hợp với đời sống xã hội ta hiện nay?*
3. *Trình bày những đặc điểm cơ bản của quyền lực chính trị. Liên hệ với thực tiễn của xã hội ta trong lịch sử và hiện tại.*
4. *Phân tích sự suy đồi của quyền lực. Liên hệ với thực tiễn ở nước ta hiện nay. Làm thế nào để hạn chế sự suy đồi của quyền lực?*

Chương 6

NHÂN CÁCH NGƯỜI LÃNH ĐẠO

6.1. NHỮNG PHẨM CHẤT VÀ NĂNG LỰC CẦN THIẾT CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

6.1.1. Đặt vấn đề

Để trở thành một người lãnh đạo thì cá nhân phải có những phẩm chất nhất định, theo các tác giả của *Thuyết những đặc điểm nổi bật của người lãnh đạo* thì người lãnh đạo phải có một số *đặc điểm nổi bật* – những đặc điểm mà người bị lãnh đạo không có, những đặc điểm để phân biệt người lãnh đạo và người bị lãnh đạo. Quan điểm của những người theo *Thuyết những đặc điểm nổi bật của người lãnh đạo* có thể cần phải trao đổi, có thể gây nên những tranh luận, song có một thực tế mà chúng ta không thể phủ nhận là người lãnh đạo cần phải có những phẩm chất đặc thù – những phẩm chất đáp ứng đòi hỏi của thực tiễn hoạt động quản lí.

Vậy những phẩm chất cần thiết của người lãnh đạo là gì? Đây không phải là một câu hỏi đơn giản. Bởi vì câu trả lời phụ thuộc vào cách tiếp cận của nhà nghiên cứu. Mặt khác, những phẩm chất của người lãnh đạo không nhất thiết phải xuất hiện trong mọi tình huống, không giống nhau ở các giai đoạn lịch sử và không giống nhau ở tất cả những người lãnh đạo. Do vậy, khi nói đến những phẩm chất cần thiết của người lãnh đạo, chúng ta chỉ có thể nói tới một số phẩm chất có tính phổ quát nhất đối với người lãnh đạo.

Khi bàn về những phẩm chất tâm lí cần thiết của người lãnh đạo cũng có một số quan điểm khác nhau trên cơ sở những cách tiếp cận riêng. Có thể nêu ra một số quan điểm sau:

Stogdill (1948) cho rằng, người lãnh đạo cần có một số phẩm chất như: sự hiểu biết, sự uyên thâm, sáng kiến, tự tin, khả năng thấu hiểu công việc, sự thích nghi, khả năng phối hợp, khả năng tự lập, tính hành động, kĩ năng nói và trình bày vấn đề. Theo ông, chính nhờ các phẩm chất này mà người lãnh đạo khác với những người dưới quyền.

Các nhà kinh doanh Mĩ đã liệt kê năm phẩm chất của người lãnh đạo tài năng. Đó là: sự ngay thẳng và thành thật, có óc sáng kiến và bản tính thích hợp với mọi thay đổi, tôn trọng các giá trị xã hội, đạo đức và tôn giáo, sẵn sàng hi sinh vì lợi ích chung của tập thể, biết khen thưởng xứng đáng những người thừa hành (Theo Phong Sơn, 1990).

Người ta đã lập một bảng so sánh về các phẩm chất của một người lãnh đạo tài năng và người lãnh đạo không có tài năng (Theo Phong Sơn, 1990).

Bảng 6: Một số phẩm chất tâm lí của người lãnh đạo

STT	Những phẩm chất tâm lí của người lãnh đạo tài năng	Những phẩm chất tâm lí của người lãnh đạo không có tài năng
1	Biết chỉ dẫn và cố vấn.	Bắt buộc và ra lệnh.
2	Dựa trên lòng tin cậy và thiện chí của nhân viên.	Dựa trên quyền hành của mình.
3	Làm cho người khác phấn khởi.	Chỉ tạo ra sự sợ hãi.
4	Thường dùng chữ chúng ta và các bạn.	Thường dùng chữ "tôi".
5	Giải quyết các khó khăn và tự nhận trách nhiệm.	Đổ lỗi cho người khác.

STT	Những phẩm chất tâm lí của người lãnh đạo tài năng	Những phẩm chất tâm lí của người lãnh đạo không có tài năng
6	Tham khảo và tìm kiếm ý kiến của mọi người.	Tự giải quyết mọi việc và không tôn trọng ý kiến của người khác.
7	Làm cho công việc trở thành thích thú.	Làm cho công việc dễ chán.
8	Khuyến khích sáng kiến tập thể, phát huy sáng kiến của mọi người.	Chỉ dùng người tin cậy, khai thác nỗ lực của một số cá nhân.
9	Yêu cầu cấp dưới hợp tác với mình.	Tự đặt ra tiêu chuẩn và buộc cấp dưới phải đạt được.
10	Nói với nhân viên: chúng ta hãy làm việc.	Nói với nhân viên: hãy làm việc đi.
11	Sẵn sàng và thường xuyên tìm cách thoả mãn các nhu cầu của nhân viên.	Không chú ý đến nhu cầu, nguyện vọng của nhân viên.

Theo Ordray Tead, một chuyên gia lớn về hành chính thì người lãnh đạo phải có mười phẩm chất sau:

1) Sức khoẻ thể chất và tinh thần;

2) Hiểu rõ mục tiêu của tổ chức;

3) Nhiệt tình trong công việc;

4) Thân mật với những người thừa hành;

5) Liêm chính;

6) Giỏi chuyên môn;

7) Quyết đoán;

8) Thông minh;

9) Biết thuyết phục người khác;

10) Tự tin.

Như vậy, các nhà nghiên cứu có những khác biệt nhất định về số lượng các phẩm chất tâm lí của người lãnh đạo, cũng như một số phẩm chất cụ thể, song, các nhà nghiên cứu có nhiều sự

đồng nhất khi xác định những phẩm chất tâm lí cơ bản của người lãnh đạo. Đó là những phẩm chất về tư duy, những phẩm chất về năng lực tổ chức và những phẩm chất về đạo đức, về quan hệ với cấp dưới.

Những phẩm chất của người lãnh đạo được trình bày trong chương này là những yếu tố tâm lí cần thiết đảm bảo cho hoạt động quản lí của người lãnh đạo và chúng dành cho những người lãnh đạo nói chung, không phân biệt lĩnh vực hoạt động cũng như cấp quản lí.

Khi trình bày các phẩm chất tâm lí này, chúng tôi cố gắng phân tích chúng trong điều kiện của cơ chế quản lí mới, trong bối cảnh thực hiện nền kinh tế nhiều thành phần và trong điều kiện đổi mới, mở cửa của nước ta hiện nay.

6.1.2. Những phẩm chất và năng lực cần thiết của người lãnh đạo

6.1.2.1. Thể lực khoẻ mạnh và tinh thần minh mẫn

Trước khi trình bày các phẩm chất tâm lí cần thiết của người lãnh đạo, chúng ta cần tìm hiểu về một yếu tố quan trọng không thể thiếu được đối với một người lãnh đạo. Đây được xem như là cơ sở của các phẩm chất tâm lí ở người lãnh đạo. Đó là yếu tố: Thể lực khỏe mạnh và tinh thần minh mẫn.

Kết quả của các công trình nghiên cứu và thực tiễn cho thấy, sự thành công của người lãnh đạo không thể tách rời năng lượng về thể lực và thần kinh, hay nói cách khác là sức khoẻ về thể lực và thần kinh. Hiệu quả làm việc, hiệu quả quản lí cơ quan phụ thuộc trước hết vào sự làm việc dẻo dai và khoẻ mạnh của cá nhân người lãnh đạo. Năng lượng làm việc của người lãnh đạo

có thể truyền sang cho những người khác qua hiệu quả làm việc của người đó. Năng lượng làm việc của người lãnh đạo tạo ra năng lượng làm việc của những người thừa hành.

Một sức khoẻ dồi dào, cường tráng sẽ làm cho người lãnh đạo có khát vọng, mong muốn được làm việc để thực hiện những mục đích có ý nghĩa, làm việc với lòng nhiệt tình và với hiệu quả cao. Chúng ta đều biết rằng, hiệu quả làm việc của chúng ta như thế nào phụ thuộc vào điều kiện thể lực và thần kinh của chúng ta. Khi không có sức khoẻ, khi thần kinh không tốt thì chúng ta sẽ làm việc uể oải, thờ ơ trì trệ và mệt mỏi thường xuyên. Kết quả nghiên cứu của y học cho thấy: Người bị bệnh lao xương thường nóng nảy, tàn ác và gắt gỏng. Những người bị bệnh nan y thường bi quan, liều lĩnh. Những người bị bệnh thần kinh thường bồng bột, lập dị và ngớ ngẩn... (Phong Sơn, 1990, *Giao tế nhân sự trong doanh nghiệp*, tr.71). Tất cả những bất lợi về sức khoẻ này đều gây khó khăn cho hoạt động quản lí của người lãnh đạo, đều làm giảm hiệu quả của hoạt động này.

Sức khoẻ và tinh thần tốt sẽ tạo cho chúng ta có cảm xúc và tâm trạng tích cực và chính cảm xúc và tâm trạng này tạo cho chúng ta hiệu quả làm việc cao. Nhà tâm lí học Nga A.G. Kovaliop đã chỉ ra: Khi người ta vui mừng thì thường có nhiều sáng kiến hơn và tháo vát hơn trong giải quyết các công việc, sẽ khắc phục một cách dễ dàng những trở ngại trên con đường đạt tới mục đích. Khi người ta vui mừng thì tốt bụng hơn, quan tâm đến người khác hơn, cởi mở hơn (A.G. Kovaliop, *Tâm lí học xã hội*, NXB Giáo dục, Hà Nội, 1976, tr.102).

Người lãnh đạo cần phải ý thức được rằng công việc của họ luôn đòi hỏi một cường độ làm việc hơn mức bình thường.

Lãnh đạo là một công việc vất vả. Nó luôn đòi hỏi thời gian làm việc ở trên mức độ trung bình so với những người khác.

Các nhà quản lí Mĩ thường làm việc 60 giờ mỗi tuần, còn các nhà quản lí trẻ thì làm việc 70 – 80 giờ, thậm chí 90 giờ. Hàng ngày họ chỉ dành 30% quỹ thời gian cho gia đình, số thời gian còn lại dành cho công việc.

Ở các trường đào tạo các nhà quản lí ở Nhật Bản, người ta rất chú ý đến việc đào tạo thể lực cho những nhà quản lí tương lai. Chẳng hạn ở "Trường đào tạo các nhà quản lí của thế kỉ XXI" do Konocke Masusita sáng lập. Đây là trường học nằm cách Tokyo không xa. Theo quan điểm của nhà trường, những người lãnh đạo của thế kỉ XXI cần phải cường tráng, khoẻ mạnh. Những học viên ở đây là những thanh niên từ tuổi trưởng thành đến 25 tuổi. Hàng ngày, vào lúc 5 giờ sáng khi trời còn tối, hồi kèn báo hiệu vang lên, sau một phút, các học viên phải có mặt ở sân trường để tập các bài tập thể dục và chạy theo những con đường xung quanh trường, dù cho gió biển thổi làm giá lạnh thân thể họ. Sau đó họ ăn sáng. Tại nhà ăn họ tự phục vụ.

Tại một số công ti của Nhật Bản, khi chọn những người quản lí họ thường quan sát xem người đó ăn có mạnh mẽ và có ăn khoẻ không, vì đây là biểu hiện của người có sức khoẻ.

Quản lí là công việc hết sức vất vả, cho nên các nhà quản lí cần có sức khoẻ tốt. Do luôn làm việc với một cường độ cao nên đòi hỏi người lãnh đạo phải có khả năng chịu đựng và phải cố gắng lớn.

Công việc của người lãnh đạo đòi hỏi nhiều khi phải giải quyết những tình huống khẩn cấp, những tình huống khó khăn. Để giải quyết những tình huống này đòi hỏi người lãnh đạo phải

có sức khoẻ tốt, khả năng chịu đựng tốt. Có thể nói lãnh đạo là công việc sử dụng sức lực ở mức độ lớn – mức độ không bình thường.

Một câu hỏi đặt ra là: Năng lượng của người lãnh đạo bắt nguồn từ đâu và khi nào? Sự hình thành thể chất và thần kinh của người lãnh đạo, cũng như của chúng ta phụ thuộc vào ba yếu tố:

1) Sự di truyền (kế thừa của cha mẹ).

2) Sự giáo dục và nuôi dưỡng ban đầu.

3) Ý thức sử dụng sức khoẻ của chúng ta hàng ngày.

Mặc dù di truyền về mặt thể lực là điều kiện quan trọng để đảm bảo cho người lãnh đạo làm việc tốt, song điều này lại ít được các nhà nghiên cứu chú ý, cũng như ít được quan tâm khi đề bạt, tuyển chọn một người trở thành người lãnh đạo. Khi một cá nhân trở thành người lãnh đạo người ta hay đánh giá về năng lực, đạo đức, mà ít chú ý đến khả năng về sức khoẻ của người đó. Trong khi đó thì thực tế cho thấy, hiệu quả làm việc của người lãnh đạo có liên quan trực tiếp đến sức khoẻ của anh ta.

Môi trường giáo dục và nuôi dưỡng ban đầu có ảnh hưởng rất lớn đến sự thành đạt của cá nhân sau này. Gia đình là nhóm xã hội đầu tiên và là một nhóm xã hội quan trọng nhất đối với sự hình thành nhân cách của một con người. Việc nuôi dưỡng và giáo dục ban đầu có liên quan đến sự phát triển thể lực và thần kinh của cá nhân sau này. Ngày nay, các nhà khoa học và các phương tiện thông tin đại chúng đang báo động về một căn bệnh nguy hiểm đối với trẻ – căn bệnh béo phì do chăm sóc quá mức của gia đình. Béo phì là nguyên nhân dẫn tới các căn bệnh huyết áp, tim mạch và chậm phát triển trí tuệ ở trẻ.

Có quan điểm cho rằng: Người lãnh đạo tài năng phải là người cao hơn, béo hơn người bình thường hoặc cha mẹ của người đó là những người có trí tuệ và thể lực tuyệt vời hoặc người lãnh đạo đó sinh ra trong gia đình có điều kiện sống thuận lợi, tức là có điều kiện chăm sóc về thể chất và tinh thần, kích thích họ tiếp xúc với gia đình và các tổ chức xã hội. Quan điểm này đã gây ra nhiều tranh cãi. Song, có điều mà người ta dễ thống nhất với nhau là những điều kiện chăm sóc và giáo dục tốt của gia đình và xã hội sẽ tạo những điều kiện thuận lợi cho hoạt động quản lí của người lãnh đạo. Vì cá nhân đứa trẻ sẽ có sức khoẻ tốt, sẽ có điều kiện tốt để tiếp thu các tri thức, để nâng cao trình độ học vấn, tiếp thu các kĩ năng và kinh nghiệm sống..., đó là những yếu tố rất cần thiết cho hoạt động quản lí của người lãnh đạo sau này.

Một số nhà nghiên cứu đã nói về tầm quan trọng của tuổi thơ ấu đối với cuộc sống sau này của chúng ta. Lord Macaulay từ kết quả nghiên cứu của mình đã đưa ra lời khuyến cáo: "Mọi người tự phân biệt, xếp loại mình với những người cùng lứa tuổi theo tuổi thơ ấu của mình", còn S. Freud thì khẳng định: Những cảm xúc, kỉ niệm thời thơ ấu sẽ theo con người suốt cả cuộc đời và có ảnh hưởng lớn đến hành vi của cá nhân. Các yếu tố môi trường giáo dục và nuôi dưỡng ban đầu có ảnh hưởng lâu dài một cách tích cực hoặc tiêu cực tới năng lực của người lãnh đạo.

Song, nếu chúng ta tuyệt đối hoá vai trò giáo dục và nuôi dưỡng ban đầu thì sẽ dẫn tới sai lầm. Không ít người có tuổi thơ đau khổ và cay đắng nhưng đã trở thành những người lãnh đạo tài ba, có ảnh hưởng lớn đến nhiều người khác. Giáo hoàng Jean Paul II là một minh chứng. Ông mồ côi cha mẹ năm lên 9 tuổi, phải sống một tuổi thơ đầy vất vả, nhưng nhờ nghị lực và ý chí

ông đã trở thành một vị Giáo hoàng vĩ đại của Toà thánh Vatican, là vị Giáo hoàng trẻ nhất của Vatican và là Giáo hoàng đầu tiên không phải là người Italia.

Một vấn đề quan trọng là người lãnh đạo phải luôn luôn biết sử dụng sức khoẻ của mình một cách hợp lí và khôn ngoan. Sự điều độ trong ăn uống, nghỉ ngơi và một chế độ tập luyện thường xuyên là rất cần thiết đối với người lãnh đạo. Nhiều người lãnh đạo đã lãng phí sức khoẻ của mình do sử dụng nó một cách không hợp lí. Họ tiêu xài rất lãng phí sức lực của mình đối với mọi thứ mà không chú ý đến việc giữ gìn nó.

Để đảm bảo có sức khoẻ làm việc tốt, yêu cầu đầu tiên và rất quan trọng là người lãnh đạo phải giữ cho tim mạch hoạt động tốt, phải có thể lực đảm bảo cho hoạt động bình thường.

6.1.2.2. Năng lực xác định mục tiêu và định hướng hoạt động của tổ chức

Phẩm chất quan trọng thứ hai của bất cứ người lãnh đạo giỏi nào là năng lực xác định mục tiêu và định hướng hoạt động của tổ chức. Người lãnh đạo là người hiểu rõ hơn ai hết và hiểu ở mức sâu sắc là mình cần phải làm gì, cần phải đi đến đâu. Đối với tổ chức do mình quản lí thì cần phải hiểu rõ mục tiêu và phương hướng hoạt động của nó. Người Mĩ có câu ngạn ngữ: "Thế giới bị gạt sang một bên để ta đi qua nếu ta biết mình sẽ đi đâu". Người lãnh đạo cần phải biết lựa chọn, biết xác định chính xác đối tượng, mục tiêu hay nhiệm vụ mà tổ chức của mình sẽ phải thực hiện.

Việc quyết tâm thực hiện có hiệu quả các mục tiêu của tổ chức đòi hỏi người lãnh đạo phải chú ý đến các yêu cầu sau:

1) Xác định mục tiêu.

2) Tổ chức các kênh giao tiếp với các thành viên.

3) Thu hút và tập hợp khả năng của mọi người.

4) Người lãnh đạo phải có sức khoẻ, thể lực tốt, lòng kiên trì, quyết tâm và lòng nhiệt tình.

Việc xác định mục tiêu của tổ chức có thể theo một trong ba cách thức sau:

– Thứ nhất, xác định mục tiêu dựa trên cơ sở người lãnh đạo lựa chọn cách thức quản lí tổ chức. Ở đây mục tiêu do người lãnh đạo lựa chọn.

– Thứ hai, mục tiêu là sự kết hợp giữa trí tuệ của tập thể và trí tuệ của người lãnh đạo. Mục tiêu là một phần do tập thể đưa ra và một phần do phát hiện và sáng kiến của người lãnh đạo.

– Thứ ba, người lãnh đạo có thể dựa vào khả năng và trí tuệ của mọi người để xác định mục tiêu. Ở đây tập thể giữ vai trò quan trọng.

Trong thực tế, có nhiều cách thức để giúp người lãnh đạo xác định tốt mục đích hoạt động của tổ chức mình. Chẳng hạn, giáo dục là một biện pháp. Một người lãnh đạo có năng lực cũng giống như một thầy giáo trong việc tổ chức cho các thành viên xây dựng mục đích hoạt động của tập thể mình. Người lãnh đạo cần biết được mình hướng dẫn cho cấp dưới cái gì, hướng dẫn như thế nào và tại sao lại hướng dẫn như vậy. Khi đó các biện pháp của người lãnh đạo sẽ thành công. Thực tế cho thấy, các mục đích đúng đắn là các mục đích mà khi người lãnh đạo phát huy được truyền thống của nhóm, phát huy được trí tuệ của tập thể, thể hiện cách nhìn nhận vấn đề một cách khoa học.

Ở cách thức thứ hai, việc xác định mục tiêu đòi hỏi phải kết hợp tốt giữa người lãnh đạo và tập thể, cũng như các yếu tố khách quan khác. Đặc biệt là sự sáng tạo của tập thể. Chẳng hạn trong lĩnh vực kinh doanh, mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp một phần là do đòi hỏi của hoạt động thực tế doanh nghiệp, do yêu cầu của cơ quan quản lí cấp trên và một phần do sự sáng tạo và tài năng của người lãnh đạo quyết định.

Đối với nhiều tổ chức, mục tiêu hoạt động là thực hiện những yêu cầu đã được xác định rõ ràng từ phía các cơ quan quản lí cấp trên hay từ phía Nhà nước. Chẳng hạn, mục đích hoạt động của một trường học, bệnh viện. Điều đáng nói ở đây là vai trò của người lãnh đạo thể hiện ở chỗ từ những yêu cầu đã xác định đó, người lãnh đạo và tập thể phải cụ thể hoá thành mục tiêu trong các thời điểm và các giai đoạn nhất định.

Để có được những mục tiêu sáng tạo đòi hỏi phải có sự đóng góp, sự nỗ lực của các thành viên trong tập thể. Một tập thể tốt là tập thể mà ở đó mỗi thành viên đều xác định được sự đóng góp của mình là cần thiết. Nếu người lãnh đạo không ý thức được điều này, mà cho rằng việc xác định mục tiêu và tổ chức hoạt động của tập thể là công việc riêng của người lãnh đạo thì những người lãnh đạo đó thường thất bại.

Trong cách thức thứ ba, người lãnh đạo đề xuất ý tưởng và tổ chức cho tập thể thảo luận để ủng hộ ý tưởng đó. Người lãnh đạo sẽ thành công, nếu đa số ủng hộ và hành động cùng với mình theo định hướng đã xác định.

Như vậy, mỗi người lãnh đạo cần đáp ứng được những yêu cầu về năng lực tổ chức và những yêu cầu của tập thể do mình quản lí, phải trả lời đầy đủ và rõ ràng những câu hỏi mà những người dưới quyền đưa ra. Chẳng hạn, có các câu hỏi sau:

– Anh có xác định được bản thân mình và tổ chức cần cái gì? Bản thân anh có mục đích và phương hướng gì?

– Các mục đích mà người lãnh đạo đưa ra có được xã hội ủng hộ không? Các mục đích đó có được nhóm chấp nhận không, nếu họ hiểu được chúng?

– Theo quan điểm của các thành viên trong tổ chức thì có những mục đích nào mang tính ảo tưởng và không khả thi không?

Đó là những câu hỏi mà người lãnh đạo phải trả lời được một cách đầy đủ. Điều này sẽ giúp anh ta xác định được mục đích và phương hướng một cách chính xác và hợp lí.

6.1.2.3. Trí tuệ năng động

Trí tuệ là phẩm chất quan trọng hàng đầu của người lãnh đạo. Bởi lẽ, trí tuệ giúp người lãnh đạo có khả năng phân tích tình huống một cách chính xác, khả năng giải quyết các tình huống xuất hiện một cách kịp thời, cũng như khả năng thích nghi với sự biến đổi của hoàn cảnh xã hội.

Trong những tháng năm của cơ chế tập trung, bao cấp đã tạo cho những người lãnh đạo của chúng ta một kiểu tư duy xơ cứng, trì trệ. Bởi vì, nền kinh tế của cơ chế cũ với sự kế hoạch hoá cao độ đã không cần tới một trí tuệ mềm dẻo và linh hoạt của những người lãnh đạo cấp dưới. Họ chỉ cần làm theo chỉ tiêu và những chỉ dẫn của cấp trên là đủ. Sự sáng tạo ở đây là không cần thiết.

Sau khi kháng chiến chống Mĩ kết thúc, một loạt cán bộ đã từng phục vụ, chỉ huy trong quân đội trở về làm lãnh đạo ở các cơ quan nhà nước, ở các cơ quan Đảng, chính quyền và đoàn thể ở địa phương. Không ít người trong số họ vẫn mang tác phong

lãnh đạo của quân đội vào quản lí môi trường xã hội rất đa dạng của địa phương hay các công sở Nhà nước. Điều này cũng hạn chế tư duy sáng tạo của người lãnh đạo.

Sự phát triển nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa ở nước ta đã đặt ra trước những người lãnh đạo nhiều thách thức, mà thách thức đầu tiên là tư duy sáng tạo, năng động, đặc biệt là đối với những người lãnh đạo các doanh nghiệp. Thương trường là chiến trường. Một chiến trường giữa hàng nội và hàng ngoại, giữa hàng nội với nhau. Những cơ sở kinh doanh nào mà người lãnh đạo năng động, sáng tạo thì doanh nghiệp đó tồn tại và phát triển. Sự phá sản của hàng trăm doanh nghiệp trong thời gian qua đã chứng minh cho điều đó.

Một người lãnh đạo có trí tuệ năng động sẽ dễ dàng xác định được phương hướng, mục tiêu, kế hoạch hoạt động của tổ chức và các biện pháp để thực thi mục tiêu và kế hoạch đó.

Trí tuệ năng động còn giúp người lãnh đạo nhanh chóng thích nghi với những hoàn cảnh mới, tình huống mới và những thách thức mới. Những thách thức với những người lãnh đạo của chúng ta hiện nay không chỉ đến từ phía hoàn cảnh thực tiễn trong nước, mà còn xuất phát từ phía bên ngoài do hội nhập khu vực và quốc tế. Để có thể tiến kịp và hoà nhập với trình độ phát triển về kinh tế và khoa học công nghệ đòi hỏi chúng ta phải năng động, sáng tạo để nâng cao trình độ quản lí, nâng cao năng suất, hiệu quả lao động và nâng cao chất lượng sản phẩm.

Trí tuệ năng động giúp người lãnh đạo nhanh chóng tìm được những nguyên nhân của những trở ngại, những thất bại mà tổ chức gặp phải, những biện pháp để khắc phục chúng. Một trí tuệ

tốt giúp người lãnh đạo dự kiến được những hậu quả có thể xảy ra trong hoạt động thực tiễn của tổ chức và những biện pháp để ứng phó với chúng.

Một trí tuệ sáng suốt, năng động còn làm cho người lãnh đạo tự tin hơn, quyết đoán hơn khi ra các quyết định quản lí, cũng như thực hiện chúng.

Một trí tuệ sáng suốt, năng động là cơ sở cho sự sáng tạo của người lãnh đạo. Sáng tạo là yêu cầu không thể thiếu được của người lãnh đạo. Sáng tạo bao giờ cũng là tiêu chí của mọi sự phát triển. Cái mới bao giờ cũng là nhân lõi của sự phát triển đi lên. Thói quen cổ hủ, lối mòn muôn thuở là kẻ thù truyền kiếp của sự tiến hoá, phát triển xã hội. Óc sáng kiến là một thuộc tính quan trọng không thể thiếu trong năng lực tổ chức của người lãnh đạo. Một người lãnh đạo thường xuyên tìm tòi cái mới, đổi mới phương thức làm việc thì sẽ tổ chức công việc của tổ chức một cách có hiệu quả.

Về sự sáng tạo, chúng ta cần học tập tinh thần tìm tòi, sáng tạo của các nhà lãnh đạo các công ti của Nhật Bản. Các nhà quản lí Nhật Bản là những tấm gương đáng học tập về sự sáng tạo trong sản xuất, kinh doanh. Đó cũng là một yếu tố cơ bản đưa nước Nhật trở thành thần kì về phát triển kinh tế. Ông Masakijmai, Chủ tịch công ti Cambridge kể lại rằng, vào năm 1950 ông có dịp đến thăm nhà máy thép của công ti xe hơi Ford, ở River Ronge (Mĩ). Sau 25 năm (năm 1975) trở lại thăm nhà máy, ông ngạc nhiên thấy nó vẫn y như cách đây 1/4 thế kỉ. Ở Nhật, các nhà máy cứ trong vòng 10 năm là đã hoàn toàn đổi khác. Các nhà quản lí Nhật thường nói: "Nếu anh không có tiền thì hãy dùng đến đầu óc của anh". Ở nước Nhật, thay đổi là một lối sống,

một lẽ thường tình. Ông Fujio Umibe, chuyên gia trưởng của Trung tâm nghiên cứu và phát triển của hãng Toshiba kể lại, đã 10 năm ông chưa đến thăm các nhà máy của hãng Toshiba ở một vùng hẻo lánh của Nhật Bản, khi gặp lại một công nhân của một trong số các nhà máy đó, anh ta đã trách ông: "Quả thật, ông nên đến thăm nhà máy. Bây giờ ông không nhận ra nó nữa đâu". Người công nhân này kể lại, khi công nhân nghỉ một tuần trong kì hè 1984 thì nhà máy đã thay mới 1/4 dây chuyền sản xuất. Ông Tadasi Cumê, Tổng Giám đốc hãng xe Honda (Nhật Bản) là mẫu mực về sự tìm tòi sáng tạo. Phát minh, cải tiến luôn luôn là những tư tưởng thường trực trong đầu ông. Sở dĩ ông thành công là vì ông đã dành 99% thời gian của mình trong việc tìm tòi cái mới.

6.1.2.4. Lòng nhiệt tình

Nếu người lãnh đạo chỉ xác định được mục tiêu hoạt động của tổ chức thì chưa đủ, mà còn cần có một xúc cảm mạnh mẽ thúc đẩy hi vọng và niềm tin về sự chiến thắng, xúc cảm thể hiện sự thích thú trong công việc. Nói cách khác là người lãnh đạo phải có lòng nhiệt tình. Một nhà bác học người Pháp đã nói: Con người ta không mấy khi thành công nhờ sự may mắn, nhưng có thể thành công bằng mồ hôi và nước mắt của mình.

Lòng nhiệt tình đối với mỗi con người là rất quan trọng. Bởi vì, lòng nhiệt tình giúp cá nhân có thể chịu đựng được những gian khổ, có quyết tâm vượt qua những khó khăn trở ngại và đặc biệt đối với người lãnh đạo, lòng nhiệt tình có thể lan truyền và ảnh hưởng đến những người dưới quyền. Mausevin đã nói:

"Tương lai không thuộc về những kẻ thông minh nhất, mà thuộc về những người siêng năng và cần cù nhất".

Khi người lãnh đạo có thể lực tốt, sức khoẻ tốt, tinh thần tốt thì dễ dàng có lòng nhiệt tình và khi người lãnh đạo có lòng nhiệt tình thì thường có sự sáng tạo. Sự sáng tạo thường được khởi nguồn từ năng lượng dồi dào, trí tuệ sâu sắc, quyết tâm và nỗ lực của cá nhân, cũng như của tập thể.

Trong nghiên cứu về sự lãnh đạo, người ta thường hay chú ý tới vấn đề trí tuệ của người lãnh đạo. Điều này dễ hiểu, vì đó là vấn đề có tầm quan trọng hàng đầu của sự lãnh đạo. Hoàn toàn đúng nếu chúng ta khẳng định: Những người lãnh đạo tốt là những người nhiệt tình.

Thuật ngữ "*nhiệt tình*" có nguồn gốc từ tiếng Hi Lạp, có nghĩa là sự sở hữu và truyền cảm bởi một số vị thần. Sự nhiệt tình của người lãnh đạo thể hiện ở các mặt mà người đó thực hiện, sự cuốn hút vào công việc của người đó, các phương tiện mà người lãnh đạo sử dụng để giải quyết vấn đề hoặc thực hiện quyền lực của mình. Những người quản lí Nhật Bản là minh chứng sinh động về sự nhiệt tình. Họ làm việc không biết đến nghỉ ngơi. Làm việc đã trở thành niềm đam mê, sự cuốn hút họ. Những người lãnh đạo và quản lí dành phần lớn thời gian và tâm sức cho công việc. Họ thường hối hả rời nhà sớm để đến nơi làm việc và về nhà rất muộn. Lòng nhiệt tình của người Nhật được rèn luyện từ nhỏ và được giáo dục một cách nghiêm túc trong gia đình và nhà trường. Lòng nhiệt tình, sự kiên nhẫn là điều kiện đi tới thành công. La Bruyere đã nói: "Không có con đường nào quá dài đối với những kẻ đi từ từ không vội vàng, không có sự thành công nào quá xa đối với những kẻ đã chuẩn bị cho nó bằng sự kiên nhẫn".

Một người lãnh đạo nhiệt tình là người luôn tự xem xét và đánh giá mình đã đáp ứng được những yêu cầu nào, đã đóng góp được những gì cho sự phát triển của tổ chức. Người lãnh đạo luôn phải tự hỏi:

– Tôi đã đánh giá được đầy đủ tầm quan trọng của mục đích mà tổ chức cần phải đạt được chưa?

– Tôi đã quan tâm đến các yếu tố quy định khả năng làm việc của mình chưa?

– Tôi đã đủ tự tin, đủ quyết đoán, đủ năng động chưa?

– Hành vi và sự giao tiếp của tôi có phải làm theo những cách thức mà người khác vạch ra không?

Nếu các câu trả lời của cá nhân là "chưa", sau đó nhìn lại những yếu tố dẫn tới sự hăng say làm việc của mình thì chúng ta tin là cần có sự nhiệt tình trong công việc.

Một người lãnh đạo tốt là người luôn luôn ý thức được là mình phải là người nhiệt tình và cần phải như vậy. Sự nhiệt tình là một yếu tố và biện pháp quan trọng nhằm ảnh hưởng tới những người thừa hành trong tổ chức. Bởi vì, những người dưới quyền nhận diện người lãnh đạo qua chính những công việc mà anh ta đã làm, qua cách thức và mức độ làm việc của anh ta.

Ở nước ta, trong các cơ quan, tổ chức hiện nay chúng ta thường bắt gặp một bộ phận những người lãnh đạo làm việc thiếu nhiệt tình. Có nhiều nguyên nhân của tình trạng này. Thứ nhất, đó là sự ảnh hưởng của cơ chế cũ – cơ chế mà ở đó người lãnh đạo thường có phong cách lãnh đạo quan liêu, mệnh lệnh và tập trung hoá ở mức độ cao. Điều này đã tạo nên một phong cách làm việc ở không ít người lãnh đạo – phong cách quản lí "chỉ tay năm ngón". Mặt khác, cơ chế quản lí của chúng ta hiện

nay chưa có sự sàng lọc và cạnh tranh cao, nên chưa tạo ra sự nhiệt tình, tận tâm của người lãnh đạo. Một người khi được bổ nhiệm vào một vị trí quản lí nào đó, nếu không có khuyết điểm nào lớn thì anh ta cứ yên vị tới khi hết tuổi quản lí, thậm chí còn quá tuổi quản lí theo quy định của Nhà nước. Một số người lãnh đạo có khuyết điểm ở cơ quan này có thể được chuyển sang làm lãnh đạo ở một cơ quan khác. Nếu trong công tác cán bộ chúng ta có sự sàng lọc, những người không đủ năng lực, không làm tròn chức trách, không tận tâm với công việc... thì phải rời khỏi vị trí quản lí của mình như ở nhiều nước trên thế giới thì chắc chắn nhiều người lãnh đạo của chúng ta sẽ làm việc nhiệt tình hơn, tận tâm hơn, trách nhiệm với tập thể cao hơn.

Khi nói đến lòng nhiệt tình của người lãnh đạo là chúng ta nói tới lòng nhiệt tình luôn gắn với phương pháp làm việc khoa học, với tri thức khoa học, chứ không phải là lòng nhiệt tình thuần tuý, cực đoan. V.I. Lênin đã từng chỉ ra: Lòng nhiệt tình cộng với sự ngu dốt sẽ là sự phá hoại khủng khiếp. Đã có thời kì chúng ta đã có lòng nhiệt tình như vậy. Tư tưởng "Mo cơm, quả cà và tấm lòng cộng sản" là có thể xây dựng được CNXH, một mặt nói nên quyết tâm xây dựng đất nước từ khó khăn gian khổ của một số người lãnh đạo, nhưng lòng nhiệt tình đó chưa đủ để xây dựng được CNXH vì còn thiếu tri thức khoa học cần thiết. Tư tưởng "Di dân lên ở núi cao, để đất bằng phẳng đưa vào thâm canh" thời kì bao cấp là một minh chứng khác về lòng nhiệt tình thái quá. Nó vô tình đã phá huỷ đi những xóm làng đẹp đẽ đã tồn tại qua nhiều thế hệ với đời sống văn hoá đặc sắc.

Trong những thập kỉ 70 – 90 của thế kỉ XX, chúng ta còn chứng kiến một sự cực đoan khác của những người lãnh đạo

cũng xuất phát từ sự nhiệt tình quá tả. Đó là sự phá huỷ hàng loạt đình, chùa, miếu mạo ở nhiều làng quê miền Bắc. Vì họ cho đó là tôn giáo, hữu thần, mê tín dị đoan... Hành động này vô tình đã phá huỷ bao nhiêu công trình văn hoá, kiến trúc có giá trị tạo nên bản sắc của làng xã Việt Nam mà bao thế hệ đã xây dựng nên và gìn giữ chúng. Việc làm này cũng đã hạn chế nhu cầu tinh thần (nhu cầu tín ngưỡng, tôn giáo của người dân) và hạn chế sinh hoạt cộng đồng của làng xã (vì đình làng là nơi hội họp của người dân trong làng).

Lòng nhiệt tình là một phẩm chất cần thiết đối với người lãnh đạo hiện nay. Vì chúng ta đang trong giai đoạn chuyển đổi cơ chế. Điều đó có nghĩa là chúng ta đang chuyển từ tâm lí của những người nông dân sản xuất nhỏ sang tâm lí của những người sản xuất công nghiệp. Mặt khác, đất nước ta còn là một trong những nước nghèo trên thế giới. Sự hoà nhập khu vực và thế giới luôn luôn đòi hỏi chúng ta phải nỗ lực và phấn đấu không ngừng. Sự thần kì của Nhật Bản trong những thập kỉ sau Chiến tranh thế giới thứ hai là một tấm gương lớn cho chúng ta học tập về nỗ lực và quyết tâm để thoát khỏi nghèo nàn, lạc hậu. Có lẽ, ít có một quốc gia nào trên thế giới mà mỗi người dân và người quản lí lại làm việc tận tình và hết mình cho Tổ quốc như ở đất nước Nhật Bản.

6.1.2.5. Năng lực quan sát

Phẩm chất này giúp người lãnh đạo có được cái nhìn tổng quát, toàn diện, cũng như cái nhìn cục bộ chi tiết trong tổ chức hoạt động của cơ quan (A.G. Kôvaliốp, *Tâm lí học xã hội*, Hà Nội, 1976).

Khi người lãnh đạo có cái nhìn tổng quát, nắm được tình hình chung của tổ chức, anh ta sẽ có khả năng đưa ra những phương hướng, chiến lược và kế hoạch phát triển tổ chức mang tính dài hạn hơn, phù hợp với xu thế phát triển của xã hội.

Khi người lãnh đạo có cái nhìn chi tiết thì anh ta có thể thấy được những mặt mạnh và mặt yếu của các bộ phận, cũng như mỗi cá nhân trong tập thể của mình. Qua đó có những biện pháp khắc phục mặt yếu và phát huy những ưu điểm của họ. Năng lực quan sát những cái cụ thể sẽ giúp người lãnh đạo gần mọi người hơn, sâu sát mọi người hơn và khi đó tiếng nói của anh ta sẽ có hiệu quả hơn vì nó phù hợp với các thành viên trong tập thể, nó không quan liêu và duy ý chí.

Người lãnh đạo luôn luôn cần cái nhìn tổng quát và cái nhìn chi tiết. Hai yếu tố này kết hợp với nhau, bổ sung cho nhau, hỗ trợ nhau trong quá trình tổ chức hoạt động của tập thể. Nếu thiếu một trong hai khả năng này thì hoạt động quản lí của người lãnh đạo sẽ kém hiệu quả.

Người lãnh đạo có năng lực quan sát có thể nhìn thấy được những kết quả mà những người thừa hành sẽ đạt được, cũng như những hậu quả có thể xảy ra. Khả năng quan sát cũng giúp người lãnh đạo nhìn được tổng thể sự vận hành của các bộ phận trong tổ chức, những mắt xích yếu nhất trong sự vận hành đó để có thể điều chỉnh và khắc phục.

Một người lãnh đạo có năng lực quan sát tốt là người thấy được cách thức và hiệu quả làm việc của những người dưới quyền. Chỉ cần quan sát cách thức thực hiện công việc của cấp dưới là người lãnh đạo có thể thấy được người đó sẽ hoàn thành công việc như thế nào. Chỉ nhìn cách sắp xếp giấy tờ, sổ sách của

một nhân viên các phòng ban chức năng là người lãnh đạo có thể thấy có tác phong làm việc của người đó cẩn thận hay cẩu thả và kết quả công việc sẽ đạt được ra sao. Khi quan sát kết quả công việc mà cấp dưới hoàn thành là người lãnh đạo có thể biết được tinh thần trách nhiệm, phương pháp hoàn thành công việc của họ và qua đó có cơ sở để giao các nhiệm vụ tiếp theo hay những nhiệm vụ quan trọng hơn.

Qua quan sát, người lãnh đạo thấy được tính cách, ý thức trách nhiệm của những người dưới quyền khi thực thi nhiệm vụ, từ đó có thể giao cho anh ta những công việc, kể cả những vị trí phù hợp với người đó.

Năng lực quan sát còn giúp người lãnh đạo thấy được những phức tạp, mâu thuẫn nảy sinh hoặc có thể nảy sinh trong tổ chức. Các mối quan hệ trong tổ chức luôn bị chi phối bởi những lợi ích của các cá nhân và các nhóm. Khi lợi ích bị tổn hại, bị thiệt thòi thì những xung đột có thể xuất hiện. Khi quan sát cách ứng xử, những biểu hiện bề ngoài của những người dưới quyền, người lãnh đạo có thể nhận ra được tâm trạng, thái độ của họ. Họ hài lòng hay phản đối? Mối quan hệ giữa các cá nhân tốt đẹp hay có vấn đề?

6.1.2.6. Tính quyết đoán

Trong quá trình tổ chức hoạt động chung của tập thể, tính quyết đoán của người lãnh đạo là cần thiết. Phẩm chất này thể hiện sự phát triển cao của ý chí.

Tính quyết đoán thể hiện qua những quyết định quản lí. Tính quyết đoán giúp người lãnh đạo ra được những quyết định kịp thời trong những thời điểm cần thiết. Trong bối cảnh tập thể thảo luận đa chiều, phức tạp, người lãnh đạo có tính quyết đoán sẽ lựa chọn được những quyết định cần thiết.

Tính quyết đoán cần thiết khi giải quyết những khó khăn. Một người lãnh đạo quyết đoán là người không chùn bước trước khó khăn, gian khổ. Tính quyết đoán đặc biệt cần khi giải quyết những vấn đề phức tạp của tổ chức. Chẳng hạn, khi tập thể muốn đưa ra một quyết định quan trọng nào đó mà có nhiều ý kiến khác nhau, trong đó có những ý kiến mang tính phe phái. Mặt khác, việc giải quyết vấn đề này gặp phải nhiều khó khăn trở ngại, không ít người trong tập thể dao động, chùn bước... Khi đó người lãnh đạo cần có những quyết định mang tính quyết đoán cao. Đối với các tập thể mà sự đa dạng, phức tạp về các quan điểm, về cách nhìn nhận các vấn đề thì tính quyết đoán của người lãnh đạo càng trở nên cần thiết. Thường thì các thành viên của tổ chức vẫn chờ đợi ở người lãnh đạo những hành động mạnh mẽ, cương quyết, hiệu quả và công bằng. Những hành động như vậy sẽ làm cho việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức tốt hơn.

Trong quá trình ra quyết định, tính quyết đoán thể hiện ở sự cân nhắc lựa chọn các phương án hành động và kết quả có thể xảy ra. Đây là hai điều kiện quan trọng của quá trình ra quyết định. Để lựa chọn tốt giữa phương án hành động và kết quả có thể xảy ra, người lãnh đạo cần có khả năng phán đoán.

Khi tính quyết đoán của người lãnh đạo trở thành sự độc đoán thì sẽ tạo nên những hậu quả không tốt. Nó sẽ làm cho những người dưới quyền chống lại người lãnh đạo ở mức độ trực diện và gián tiếp. Mặt khác nó làm giảm bớt sự tham gia của các thành viên trong tổ chức khi giải quyết các công việc của tập thể.

Tính quyết đoán là một phẩm chất cần thiết của người lãnh đạo hiện nay, bởi vì:

Nó giúp người lãnh đạo thực hiện các quyết định đến cùng, nhất là các quyết định quản lí có ý nghĩa đối với chiến lược phát triển của tổ chức, đối với việc giải quyết những vấn đề quan trọng hay những vấn đề mang tính thời cơ của tổ chức. Nhất là đối với các doanh nghiệp, vấn đề cơ hội kinh doanh trên thương trường trở thành một trong những vấn đề sống còn của doanh nghiệp thì sự quyết đoán của người lãnh đạo là không thể thiếu được. Đối với một số cơ quan nhà nước, các tổ chức đoàn thể xã hội, tính quyết đoán của người lãnh đạo còn khắc phục được tình trạng một số hoạt động theo phong trào "đầu voi, đuôi chuột" và qua đó tăng thêm lòng tin của các thành viên trong tổ chức đối với người lãnh đạo.

Trong một xã hội đang chuyển đổi như nước ta hiện nay, những hành vi lệch chuẩn xuất hiện ngày một tăng. Chúng tồn tại ở hầu hết các lĩnh vực trong cuộc sống. Do vậy, sự quyết đoán của người lãnh đạo, nhất là ở tầm vĩ mô có vai trò to lớn đối với việc tăng cường kỉ cương của xã hội, ý thức chấp hành luật pháp của người dân. Chúng ta thấy một thực trạng ở nước ta hiện nay là ở nhiều nơi, người dân lấn chiếm vỉa hè, nơi công cộng để kinh doanh buôn bán, ảnh hưởng xấu đến trật tự giao thông, mĩ quan đô thị, mặc dù Chính phủ đã có nhiều nghị định, quy định. Sở dĩ có tình trạng này là vì chính quyền cơ sở, lực lượng thi hành luật pháp ở các nơi đó làm không nghiêm, không kiên quyết.

Người lãnh đạo của chúng ta hiện nay cần có phẩm chất quyết đoán còn vì một lí do khác nữa. Đó là tâm lí xã hội truyền thống của người phương Đông "trọng tình hơn lí", "coi trọng quan hệ hơn các chuẩn mực xã hội". Chính điều này đã làm cho

việc xử lí các vấn đề của người lãnh đạo theo quan hệ và tình cảm nhiều hơn các quy định và luật pháp. Khi chuyển sang nền kinh tế thị trường, luật pháp đóng vai trò quan trọng đối với việc giải quyết các vấn đề của đời sống xã hội. Đây không chỉ là một yêu cầu, mà còn là thách thức đối với những người lãnh đạo trong việc giải quyết vấn đề mang tính khách quan hơn. Sự quyết đoán của người lãnh đạo là một điều kiện để thực hiện yêu cầu này.

6.1.2.7. Thành thạo về chuyên môn

Có một phẩm chất mà người lãnh đạo nào cũng cần phải có là sự hiểu biết về chuyên môn. Ở đây không chỉ nói tới sự am hiểu chuyên môn bình thường mà sự am hiểu sâu sắc về chuyên môn. Đó là một yêu cầu đối với người lãnh đạo của một tổ chức.

Khi nói về nguồn gốc của quyền lực, Alvin Toffler cho rằng, tri thức là cơ sở vững chắc nhất, tốt nhất, hiệu quả nhất đảm bảo cho quyền lực (Alvin Toffler, 1990). Điều này đã thể hiện vai trò của tri thức đối với quyền lực nói chung và vai trò của tri thức chuyên môn đối với người lãnh đạo nói riêng. Ở nước ta, trong xã hội cũ, khi mà trình độ dân trí còn thấp, xã hội còn rất lạc hậu nghèo nàn người ta đã ý thức được vai trò của trình độ chuyên môn. Trong dân gian có câu: "Nhất nghệ tinh, nhất thân vinh".

Tuỳ theo phạm vi, yêu cầu của tổ chức mà trình độ chuyên môn của người lãnh đạo cần có ở mức độ nào. Ở một góc độ nào đó có thể nói trình độ chuyên môn đối với người lãnh đạo một tổ chức cũng giống như một người thầy giáo đối với một lớp học. Khi người thầy giáo có kiến thức sâu sắc, có kĩ năng sư phạm tốt thì người học dễ tiếp thu, dễ hiểu. Đây là một điều kiện để người lãnh đạo ảnh hưởng đến những người dưới quyền. Các kĩ năng về chuyên môn là bộ phận thiết yếu của kĩ năng lãnh đạo.

Trong tổ chức, việc người quản lí hiểu biết tốt, nắm vững chuyên môn sẽ là một yếu tố quyết định để anh ta có thể chiếm giữ được vị trí lãnh đạo cao nhất. Do đánh giá cao vai trò của trình độ chuyên môn mà French và Raven (1959) đã đưa ra một dạng quyền lực – quyền lực chuyên môn.

Trình độ chuyên môn của người lãnh đạo khác với trình độ chuyên môn có tính chuyên nghiệp của một số người trong tổ chức. Chẳng hạn, sự hiểu biết của người lãnh đạo về công tác tổ chức sẽ khác với hiểu biết về vấn đề này của một chuyên viên là công tác tổ chức – cán bộ cơ quan. Người lãnh đạo chủ yếu nắm được những nguyên tắc, quy định, chủ trương... về công tác tổ chức cán bộ để chỉ đạo công tác này đi đúng hướng và kiểm soát được xem cấp dưới của mình có thực hiện đúng không, còn một chuyên viên ngoài việc nắm được những điều trên, anh ta còn phải nắm được những công việc cụ thể, chi tiết và các bước thực hiện của công tác này.

Khi người lãnh đạo có trình độ chuyên môn tốt sẽ có khả năng phối hợp chuyên môn của các thành viên trong tổ chức. Người lãnh đạo có khả năng trình bày vấn đề một cách rõ ràng, khả năng truyền đạt, giải thích cho cấp dưới và giám sát công việc của các thành viên trong tổ chức, trước hết là những người quản lí các cấp và các trợ lí.

Trình độ chuyên môn của người lãnh đạo thường quy định hiệu quả thực hiện các mục đích của tổ chức. Người lãnh đạo luôn phải trả lời câu hỏi: "Chúng ta có thực hiện công việc một cách có hiệu quả không?". Điều này có nghĩa là người lãnh đạo luôn hiểu rõ những tiêu chuẩn, yêu cầu để thực hiện công việc có hiệu quả liên quan đến trình độ chuyên môn của bản thân và các thành viên của tổ chức.

Đối với một người lãnh đạo, điều quan trọng là cần phải biết sử dụng sự thành thạo về mặt chuyên môn như thế nào để phục vụ cho hoạt động quản lí cơ quan được tốt. Hay nói cách khác, người lãnh đạo cần sử dụng trình độ chuyên môn của mình như một yếu tố để ảnh hưởng đến những người khác, để lôi cuốn mọi người. Người lãnh đạo cần biết sử dụng những người có trình độ chuyên môn giỏi, kích thích họ để họ hoàn thành công việc một cách tốt nhất, sử dụng những ý tưởng mới và sáng kiến của họ một cách hiệu quả nhất.

Sự thành thạo về chuyên môn của người lãnh đạo không có sẵn như bia trong thùng hoặc như nước suối chảy từ trên đỉnh núi xuống. Sự thành thạo về chuyên môn của người lãnh đạo chỉ có được nhờ quá trình học hỏi không ngừng, sự tích cực phấn đấu một cách có ý thức. Một người lãnh đạo tốt là người luôn cố gắng phấn đấu về chuyên môn và sử dụng có hiệu quả chuyên môn của mình.

Một người lãnh đạo có năng lực là người luôn biết tự hỏi mình: "Liệu trình độ chuyên môn của mình có đủ để đáp ứng được yêu cầu của tổ chức không?", "Liệu mình có hiểu được đầy đủ chuyên môn của các thành viên trong tổ chức không?", "Liệu mình có phải là người biết phối hợp tốt chuyên môn của các thành viên trong tổ chức không?", "Liệu mình có hiểu được quan hệ của các bộ phận trong tổ chức không?".

Những người dưới quyền thường nhìn vào sự hiểu biết và những lời nói của người lãnh đạo. Họ thường xem người lãnh đạo hiểu biết đến đâu và nói như thế nào. Họ thường nói: "Hãy nhìn vào anh ta, không phải làm theo chúng ta nghĩ, mà làm theo người lãnh đạo?".

6.1.2.8. Lòng nhân ái đối với mọi người

Đối với mỗi chúng ta, lòng nhân ái là một phẩm chất không thể thiếu được; đối với người lãnh đạo, yếu tố này lại càng có ý nghĩa. Từ xưa Khổng Tử đã nói: "Người nắm quyền hành phải biết nhìn xa, trông rộng, lòng dạ ngay thẳng, điều độ khoan dung, biết thương dân, biết nắm thời cơ để khi cần thu hút được dân vào việc lớn". Trong một tổ chức, khi người lãnh đạo có những mối quan hệ sâu sắc, nhân ái với mọi người thì sẽ tạo nên sự hợp tác rộng rãi của các thành viên đối với anh ta. Khi người lãnh đạo có tình thương yêu đối với mọi người thì anh ta sẽ có sức mạnh – sức mạnh được tạo nên từ phía những người thừa hành. Enrique Simo cho rằng: "Tình yêu thương là sức mạnh mang lại cho bạn cuộc sống".

Lòng nhân ái của người lãnh đạo thường dễ thể hiện trong các nhóm nhỏ, trong phạm vi hẹp. Đối với các tổ chức có quy mô càng lớn thì lòng nhân ái và tình yêu thương với cấp dưới của người lãnh đạo càng khó thể hiện, khó có điều kiện bộc lộ. Điều đáng nói là trong điều kiện của nền kinh tế thị trường, sự cạnh tranh quyết liệt trên thương trường đòi hỏi các tổ chức, nhất là các doanh nghiệp phải duy trì chế độ làm việc thì các quan hệ tình cảm ít có điều kiện để hiện diện hơn là các quan hệ công việc dựa trên các nguyên tắc. Điều này làm hạn chế tình yêu thương của người lãnh đạo với các thành viên của tập thể và dường như làm cho quan hệ người – người trong tổ chức trở nên khô khan hơn, mang màu sắc vật chất hơn. Sự vô cảm của người lãnh đạo không chỉ xảy ra ở lĩnh vực kinh doanh, mà chúng ta còn bắt gặp ở không ít địa phương của ta hiện nay.

Khi xuống khảo sát tại một số vùng nông thôn, vùng sâu, vùng xa, miền núi chúng tôi đã bắt gặp một số hiện tượng đáng suy nghĩ. Có lãnh đạo xem mình như quan phụ mẫu của dân, luôn có thái độ ban phát, quan liêu và hách dịch với dân. Có cán bộ y tế xã lợi dụng trình độ dân trí thấp của người dân, bán thuốc chữa bệnh với giá cao gấp nhiều lần giá quy định của nhà nước.

Lòng nhân ái và tình yêu thương là một nhiệm vụ không thể thiếu được trong hoạt động quản lí của người lãnh đạo. Sẽ là đúng khi chúng ta nói rằng một người lãnh đạo tốt là người có tình yêu thương, có lòng nhân ái với mọi người trong tổ chức do anh ta quản lí. Tình yêu thương của người lãnh đạo không chỉ là một cảm giác, không chỉ thể hiện trên lời nói, mà phải được thể hiện qua những việc làm, những hành động cụ thể.

Lòng nhân ái thể hiện ở chỗ người lãnh đạo biết nhìn nhận các vấn đề, trước hết là các khiếm khuyết của những người dưới quyền với lòng vị tha, độ lượng. Lòng vị tha, độ lượng của người lãnh đạo sẽ làm cho cấp dưới khâm phục, tự suy nghĩ, hối hận và từ đó quyết tâm sửa chữa khuyết điểm, tận tụy, làm việc tốt hơn hay trung thành hơn với người lãnh đạo. Tôi đã được một anh bạn là lãnh đạo một cơ quan kể lại chuyện như sau: Người lái xe của cơ quan có biểu hiện gian dối trong thanh toán xăng, sửa chữa xe. Người lãnh đạo này đã gọi anh lái xe vào phòng, phân tích và nói rằng nếu khó khăn thì anh ta có thể cho người lái xe này một số tiền để giải quyết khó khăn của gia đình, chứ không nên gian dối như vậy, sau đó tiếp tục cho lái xe. Người lái xe này đã hối hận, sau đó làm việc tận tình hơn, trung thành hơn đối với người lãnh đạo của mình. Khi về nghiên cứu tại Cần Thơ chúng tôi được nghe câu chuyện: Có một ông chủ người Hoa đang bán hàng thấy một thanh niên ăn cắp hàng của mình.

Ông đã không hề giận dữ, chửi mắng, mà trái lại rất nhẹ nhàng nhắc nhở người thanh niên này. Cuối cùng anh ta đã thán phục ông chủ cửa hàng và đã mua hàng cho ông. Những câu chuyện như vậy chúng ta bắt gặp nhiều trong cuộc sống.

Lòng nhân ái, sự quan tâm đến mọi người là cơ sở của quyền lực của người lãnh đạo. Người ta nói: *Nguồn gốc quyền lực của một con người nằm trong trái tim của người đó.* Điều đó có nghĩa là khi cá nhân đối xử nhân hậu, quan tâm, yêu thương người khác thì anh ta sẽ có quyền lực và sự ảnh hưởng đến những người này.

Quyền lực của người lãnh đạo là tình cảm mạnh mẽ của cá nhân anh ta. Đó phải là một tình cảm chân thật, tràn đầy yêu thương và tình cảm này có ảnh hưởng mang tính giáo dục đối với những người dưới quyền. Mặt khác, tình cảm mãnh liệt ấy với tư cách là tình cảm công bằng, chính đáng sẽ tạo nên người lãnh đạo có đức hạnh tốt.

Trong các doanh nghiệp, lợi nhuận, lợi ích của hoạt động kinh doanh không dành nhiều chỗ cho tình cảm mạnh mẽ như vậy. Chính vì vậy, để người lao động nhận ra người lãnh đạo chỉ có thể thông qua lòng nhân ái, qua những quan tâm, qua tình thương yêu mà anh ta thể hiện. Trong một tổ chức, những người thừa hành không quan tâm đến người lãnh đạo nói như thế nào, mà quan tâm đến việc người lãnh đạo hành động như thế nào.

Ở đây chúng ta cần phân tích thêm: Tại sao tình yêu thương của người lãnh đạo lại có sức mạnh như vậy?

Trong nhận thức của những người dưới quyền, tình yêu thương là tình cảm ấm áp, nhân hậu, tạo nên hạnh phúc đối với họ. Nó đem đến cho người khác sự nhiệt tình, niềm vui và từ đó họ sẵn sàng thực hiện những yêu cầu của người lãnh đạo.

Tình yêu thương làm cho những người thừa hành có niềm tin vào người lãnh đạo. Vì qua tình cảm này, người lãnh đạo đã đem hạnh phúc đến cho những người thừa hành của mình.

Như vậy, lòng nhân ái của người lãnh đạo có khả năng ảnh hưởng lớn đến người khác, tạo động lực cho cấp dưới thực hiện nhiệm vụ.

Trong cuộc sống, tình cảm yêu thương thường có xu hướng gợi lên trách nhiệm yêu thương ở những người mà mình đã dành tình cảm cho họ. Người lãnh đạo có thể không chờ đợi tình yêu thương của những người dưới quyền, nhưng anh ta sẽ cảm thấy hạnh phúc, hài lòng vì có một ai đó trong số những người dưới quyền đã quan tâm đến mình, đã dành trở lại tình yêu thương cho mình. Anh ta cảm thấy hạnh phúc vì tình yêu thương của mình đã được đền đáp.

Có vấn đề đặt ra là có thể đánh thức được tình yêu thương của người lãnh đạo ở mức độ sâu sắc không và đánh thức bằng cách nào?

Tình yêu thương tỉ lệ thuận với sự thân thiện của những người mà chúng ta quan hệ. Sự thân thiện càng lớn thì chúng ta càng dễ dàng thể hiện tình yêu thương đối với người đó. Song, sự thân thiện lại phụ thuộc vào sự hiểu biết lẫn nhau. Chúng ta thường có sự quan tâm đến những cá nhân mà chúng ta hiểu rõ. Chúng ta thường chọn những người bạn thân thiết vì họ cùng sở thích, mục tiêu và chí hướng với chúng ta. Chúng ta thường thích những cá nhân và những nhóm không đối lập với chúng ta. Như vậy, lòng nhân ái và sự quan tâm của người lãnh đạo có xu hướng thiên lệch. Chúng ta yêu thương và quan tâm đến những ai mà ta hiểu nhiều hơn và đồng nhất với ta nhiều hơn.

Và nếu theo xu hướng này thì người lãnh đạo chỉ quan tâm đến được một số ít người trong tập thể. Vậy vấn đề gì sẽ xảy ra khi đa số các thành viên trong tập thể không được người lãnh đạo quan tâm và dành cho tình yêu thương?

Đây là một mâu thuẫn – mâu thuẫn giữa quy luật riêng của tình cảm và yêu cầu của hoạt động quản lí. Làm thế nào để người lãnh đạo quan tâm, dành lòng nhân ái cho mọi thành viên trong tổ chức của mình? Vì chỉ có như vậy, người lãnh đạo mới có được quyền lực to lớn và qua đó những người dưới quyền mới có được hình ảnh về một người lãnh đạo công bằng, khách quan trong suy nghĩ của họ. Điều này phụ thuộc rất nhiều vào quyết tâm của người lãnh đạo, vào sự giải quyết mối tương quan giữa cái riêng và cái chung, giữa cái cá nhân và cái tập thể của người lãnh đạo.

Một khó khăn nữa đối với người lãnh đạo là trong một tổ chức có quy mô lớn thì người lãnh đạo thể hiện lòng nhân ái và sự quan tâm như thế nào. Chẳng hạn, một Tổng Giám đốc quan tâm đến những người lao động trong Tổng công ti như thế nào khi mà các quan hệ và các kênh giao tiếp chủ yếu mang tính chất gián tiếp? Ở đây, người lãnh đạo cần thông qua các chủ trương, chính sách, thông qua hệ thống quản lí các cấp để thể hiện tình yêu thương và sự quan tâm của mình với những người lao động. Điều quan trọng là người lãnh đạo cần thường xuyên kiểm tra, giám sát và nhắc nhở các cấp quản lí trung gian trong việc thực hiện chủ trương quan tâm của mình.

Trong ứng xử với cấp dưới, sự thể hiện lòng nhân ái, quan tâm của người lãnh đạo phải dựa trên sự hiểu biết về hoàn cảnh, nguyện vọng, chứ không phải mang tính tự phát. Người lãnh đạo

nào hình thành được thói quen về những ứng xử mang tính nhân ái và chân thành với cấp dưới thì người đó sẽ có được tình cảm sâu sắc, rộng lớn trong quan hệ với các thành viên của tổ chức.

Có thể nói, lãnh đạo là sử dụng linh hoạt và có hiệu quả tình cảm của mình để tạo nên những mối quan hệ có hiệu quả nhất với các thành viên của tổ chức.

6.1.2.9. Tính trung thực

Trung thực là phẩm chất cần thiết của một người lãnh đạo. Điều này xuất phát từ hai nguyên nhân chính:

Thứ nhất, những người lãnh đạo bao giờ cũng mong muốn những người cấp dưới trung thực, trung thành. Khi có những người cấp dưới trung thực thì họ luôn yên tâm, nhất là khi giao nhiệm vụ cho những người quản lí cấp dưới này. Một con người trung thực, xét về mặt xã hội luôn luôn là một nhân cách tốt. Đó là những người thường có nhận thức và hành vi phù hợp với các chuẩn mực xã hội, biết vì lẽ phải, vì sự công bằng xã hội.

Thứ hai, xét ở góc độ của một tổ chức, các thành viên của tập thể luôn mong muốn và yêu cầu người lãnh đạo của mình sự trung thực. Điều này thể hiện ở chỗ, người lãnh đạo luôn quan tâm và biết vì lợi ích của các thành viên trong tổ chức. Những người dưới quyền mong muốn lợi ích của họ được đảm bảo trong tay người lãnh đạo. Nói cách khác, người lãnh đạo không phụ lòng họ, không làm cho họ phải thất vọng vì đã lựa chọn người đó vào cương vị quản lí tổ chức.

Những người dưới quyền muốn có cảm giác yên tâm tâm về các việc là của người lãnh đạo. "Chúng tôi có thể tin tưởng vào người lãnh đạo", "Người lãnh đạo của chúng tôi đã giữ đúng lời hứa".

Người lãnh đạo cần phải làm như thế nào để đáp ứng được những mong muốn của các thành viên trong tổ chức? Ở đây cần lưu ý rằng, cách thức giải quyết vấn đề này không hoàn toàn giống nhau đối với tất cả người lãnh đạo. Tính trung thực của người lãnh đạo ở mọi lĩnh vực được thể hiện khác nhau. Song, có một điểm chung để thể hiện tính trung thực của người lãnh đạo là lời nói và hành động của người lãnh đạo phải thống nhất với nhau, không được mâu thuẫn nhau. Tính trung thực phản ánh lòng trung thành của người lãnh đạo với tập thể của mình.

Tính trung thực của người lãnh đạo không đồng nghĩa với việc anh ta phải hoàn toàn đồng tình với các quan điểm của tập thể và tập thể cũng không muốn có một người lãnh đạo như vậy. Bởi vì một người lãnh đạo như vậy là một người không có chính kiến, không có sự năng động sáng tạo. Nhưng điều quan trọng là người lãnh đạo là người biết nghe và biết chọn lọc những ý kiến của các thành viên trong tập thể.

Quần chúng mong muốn sự trung thực của người lãnh đạo trước hết phải được thể hiện qua những kết quả và hành động thực tế. Quần chúng mong muốn người lãnh đạo phải là người kiên định, một nhân cách hoàn thiện từ ăn mặc đến lời nói, phong cách và hành động.

Có thể nói tính trung thực của người lãnh đạo là một đòi hỏi và thậm chí hơn một đòi hỏi của các thành viên trong tổ chức đối với người lãnh đạo.

Đối với người lãnh đạo ở nước ta hiện nay, tính trung thực càng có ý nghĩa quan trọng, khi mà không ít cán bộ lãnh đạo tham nhũng, dẫn tới những biểu hiện băng hoại nhân cách, suy đồi về đạo đức. Những người này, khi được đề cử vào các chức

vụ quản lí thì họ hứa hẹn về sự quan tâm, chăm lo đến lợi ích của tập thể, phát triển tổ chức. Nhưng sau một thời gian khi quyền lực đã được củng cố vững chắc thì họ có những hành động đi ngược lại lợi ích của tập thể. Hành động của họ không thống nhất với lời nói. Có những người lãnh đạo đã lừa dối các thành viên trọng tập thể. Họ làm những công việc chỉ đem lại lợi ích cho bản thân và những người trong phe cánh của mình.

6.1.2.10. Biết lắng nghe những người dưới quyền

Giao tiếp giữa người lãnh đạo và những người dưới quyền là một quá trình tác động tương hỗ. Đó là một quá trình mà cả người lãnh đạo và những người thừa hành đều là những chủ thể tích cực. Có như vậy thì giao tiếp mới đạt hiệu quả cao. Điều đó có nghĩa là khi người lãnh đạo truyền đạt các chỉ thị, mệnh lệnh hay quyết định nào đó cho những người thừa hành thì cần phải quan tâm đến thái độ, phản ứng và mức độ thực thi các chỉ thị, mệnh lệnh đó của họ.

Trong giao tiếp, kênh thông tin từ dưới lên trên, tức là từ phía những người thừa hành lên đến người lãnh đạo cũng quan trọng như kênh thông tin từ trên xuống dưới (từ phía người lãnh đạo xuống những người thực hiện) vì qua đó người lãnh đạo hiểu được tâm trạng, nguyện vọng, thái độ và những phản ứng của những người dưới quyền. Tuy vậy, trong thực tế ở nước ta hiện nay, không phải người lãnh đạo nào cũng quan tâm đến kênh thông tin từ dưới lên trên, mà thường chỉ chú ý tới việc đưa ra chỉ thị, mệnh lệnh và yêu cầu truyền đạt chúng xuống cấp dưới. Thực trạng này xuất phát từ những nguyên nhân sau:

Thứ nhất, ảnh hưởng của tư tưởng phong kiến và Nho giáo. Những người lãnh đạo (quan lại) thường coi mình như những

"quan phụ mẫu", ban phát lợi ích cho dân chúng. Khi quyền lực của người lãnh đạo càng lớn thì tư tưởng này thể hiện càng rõ. Điều này ở trong các doanh nghiệp thể hiện rõ hơn các cơ quan hành chính sự nghiệp, vì ở các doanh nghiệp thu nhập và việc làm của người lao động phụ thuộc trực tiếp vào quyền lực của người lãnh đạo.

Thứ hai, ảnh hưởng của cơ chế cũ. Trong cơ chế bao cấp, kế hoạch hoá được tập trung đến cao độ. Cấp trên giao chỉ tiêu, kế hoạch và cấp dưới chỉ có nhiệm vụ thực hiện. Chính cách thức quản lí này đã tạo nên một phong cách quản lí cho những người lãnh đạo – phong cách chỉ biết ban hành, ra chỉ thị, mệnh lệnh xuống dưới mà ít quan tâm đến chiều ngược lại.

Trong hoạt động quản lí doanh nghiệp, kĩ năng biết lắng nghe ý kiến của những người dưới quyền là một nghệ thuật – một nghệ thuật không đơn giản và không phải người lãnh đạo nào cũng có thể thực hiện được. Kĩ năng lắng nghe cấp dưới đòi hỏi những yêu cầu sau:

– Người lãnh đạo hết sức chú ý tới những điều mà người dưới quyền trình bày, tránh ngắt lời, trừ khi hỏi lại những điều cấp dưới trình bày chưa rõ, tránh thái độ nghe hờ hững, chiếu lệ, hình thức.

– Nên biểu lộ tình cảm ghi nhận, thân thiện và khích lệ cấp dưới qua ánh mắt, nụ cười. Nên dùng những từ "vâng, đúng vậy", "à, ra thế", "vâng, tôi hiểu", "hay lắm".... Cách thức ứng xử này sẽ làm cho những người dưới quyền tự tin và mạnh dạn nói ra những suy nghĩ và tâm tư của mình.

– Giữ thái độ bình tĩnh, điềm đạm trước những vấn đề cấp dưới trình bày mà người lãnh đạo không hài lòng. Tránh thái độ

chỉ trích một cách vội vàng, tránh thái độ khuyên bảo và chỉ dẫn. Vì thái độ này của người lãnh đạo sẽ làm cho những người dưới quyền e ngại, không dám bộc lộ những suy nghĩ, tâm trạng của mình và như vậy người lãnh đạo không có cơ hội để hiểu biết về cấp dưới.

– Người lãnh đạo đừng vội suy đoán thiên lệch, sai lầm hay vội vàng quyết định khi chưa nghe hết câu chuyện, khi chưa thu thập đủ dữ kiện.

– Người lãnh đạo cũng không nên có thái độ tâng bốc, khen ngợi quá mức hoặc chê bai, phủ nhận đối với cấp dưới trong quá trình tiếp xúc trực tiếp. Điều này có thể làm cho cấp dưới tự mãn hay thất vọng, chán chường.

– Khi có vấn đề gì mà người lãnh đạo cần yêu cầu cấp dưới làm rõ thì có thể đặt những câu hỏi tế nhị, khéo léo để cấp dưới trình bày vấn đề một cách rõ hơn.

– Trong quá trình nói chuyện, người lãnh đạo cần ghi chép lại những điểm quan trọng của câu chuyện để nhắc lại hoặc đặt câu hỏi cho đối tượng giao tiếp.

Khi người lãnh đạo biết lắng nghe những người dưới quyền, anh ta không chỉ thu được những thông tin cần thiết, hiểu được tâm tư, nguyện vọng của cấp dưới để có những chính sách, giải pháp phù hợp trong quá trình quản lí, mà còn là hình thức động viên, khích lệ rất lớn để họ làm việc tốt hơn, vì cấp dưới thấy rằng họ được tôn trọng.

6.1.2.11. Kiên nhẫn và biết thuyết phục

Trong ứng xử với những người dưới quyền, kiên nhẫn là một đức tính không thể thiếu được đối với người lãnh đạo. Nó là cơ sở của thành công. Balzac đã nói: "Mọi quyền lực đều được

xây dựng bằng kiên nhẫn và thời gian". Napoleon cũng từng nói "Ai bền gan thì thắng", hay theo Maiacopxki thì "Trên đường đời, hành lí của con người cần mang theo là lòng kiên nhẫn và tính chịu đựng". Có nhiều câu nói hay của những người nổi tiếng về vai trò của lòng kiên nhẫn.

Kiên nhẫn có ý nghĩa quan trọng và cần thiết trong ứng xử giữa người lãnh đạo và cấp dưới, vì:

– Nó giúp người lãnh đạo bình tĩnh, sáng suốt trong việc giải quyết những tình huống nảy sinh trong hoạt động quản lí, đặc biệt là những tình huống có tính mâu thuẫn, xung đột trong tổ chức vì người lãnh đạo có thời gian để tìm hiểu vấn đề một cách đầy đủ hơn, toàn diện hơn những nguyên nhân nảy sinh và các biện pháp giải quyết nó.

– Trong ứng xử với cấp dưới, sự kiên nhẫn sẽ giúp người lãnh đạo hiểu được cấp dưới nhiều hơn, lắng nghe cấp dưới được tốt hơn, tránh được những quyết định vội vàng, thiếu thận trọng, tránh được những căng thẳng có thể nảy sinh trong quan hệ giữa người lãnh đạo và người dưới quyền. Như vậy, uy tín của người lãnh đạo được nâng cao, nhân cách của người lãnh đạo được cấp dưới tôn trọng.

Trong ứng xử với những người dưới quyền thì khả năng thuyết phục cũng là một phẩm chất tâm lí không thể thiếu được. Có thể nói lãnh đạo là một nghệ thuật – nghệ thuật thuyết phục, lôi cuốn và tập hợp mọi người thực hiện những mục đích chung của tổ chức. Nói cách khác, một nhiệm vụ quan trọng của người lãnh đạo là tập hợp và tổ chức mọi người, phát huy tính tích cực và khả năng của họ trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của tổ chức. Để làm được điều này, người lãnh đạo cần có khả năng thuyết phục và lôi cuốn mọi người.

Nhận thức của con người là một quá trình. Khả năng thuyết phục của người lãnh đạo sẽ làm cho những người lao động hiểu đúng vấn đề, yên tâm thực hiện các nhiệm vụ được giao.

Trong hầu hết các tổ chức, không phải tất cả mọi thành viên đều là những người chấp hành tốt các chuẩn mực của tổ chức, mà thường xuất hiện một số cá nhân có những biểu hiện lệch chuẩn. Họ thường có những phản ứng hoặc chống lại những chuẩn mực đề ra. Họ có thể là nguyên nhân dẫn tới những bất ổn trong tổ chức. Đối với những cá nhân này thì sự thuyết phục của người lãnh đạo là rất cần thiết nhằm hạn chế hoặc loại trừ những xung đột trong tổ chức.

Khả năng thuyết phục của người lãnh đạo rất cần thiết trong việc cảm hoá và sử dụng những người đứng đầu các nhóm đối lập trong tổ chức để biến họ trở thành những người có cùng định hướng và hành động với tập thể. Để cảm hoá được những cá nhân này đòi hỏi người lãnh đạo không chỉ có khả năng thuyết phục, mà còn có lòng kiên nhẫn.

Để thuyết phục và lôi cuốn được mọi thành viên trong tập thể, người lãnh đạo cần nhìn nhận vấn đề một cách thấu đáo, không mang tính định khuôn, xử lí tình huống khéo léo trong giao tiếp với mọi người.

Để thành công trong sự thuyết phục những người thừa hành, người lãnh đạo cần đáp ứng được một số yêu cầu sau:

1) Có khả năng ám thị đối với mọi người.

2) Nêu gương – người lãnh đạo cần gương mẫu trong hành động và lời nói. Hành động và lời nói của người lãnh đạo phải luôn thống nhất với nhau. Những người dưới quyền có thể nhìn vào người lãnh đạo để đánh giá bản thân mình, từ đó có thể thay

đổi suy nghĩ và hành vi của họ. Tấm gương của người lãnh đạo có thể trở thành động lực cho sự phấn đấu của những người dưới quyền.

3) Biết động viên, cổ vũ mọi người.

4) Có lí lẽ hợp lí và thuyết phục.

5) Công khai và công minh trong việc giải quyết và đánh giá các vấn đề.

6) Nhìn nhận và giải quyết các vấn đề dựa trên các sự kiện quan trọng, hợp lí.

7) Hết lòng quan tâm đến người khác.

8) Sáng tạo trong các tình huống nảy sinh.

6.1.2.12. Đánh giá khách quan và công bằng những người dưới quyền

Đánh giá là một công việc cần thiết của hoạt động quản lí, nhất là đối với các doanh nghiệp. Bởi vì, những lợi ích vật chất của người lao động gắn trực tiếp với sự đánh giá về mức độ hoàn thành nhiệm vụ của họ. Trên cơ sở đánh giá của người lãnh đạo sẽ hình thành nên các phương thức để xác định lương, tiền thưởng, đề bạt, cất nhắc vào các vị trí quản lí, cử đi học...

Về mặt lí thuyết, sự đánh giá cấp dưới của người lãnh đạo là tương đối đơn giản. Vì người lãnh đạo chỉ cần đánh giá một cách khách quan, công bằng, dựa trên thực tế hiệu quả công việc mà cấp dưới đã hoàn thành. Nhưng trong thực tiễn, sự đánh giá của người lãnh đạo đối với những người dưới quyền là một công việc phức tạp và rất khó khăn. Bởi vì, trong khi người lãnh đạo đánh giá về người khác thì anh ta luôn luôn bị các yếu tố tâm lí như yếu tố tri giác (nhìn nhận về người khác), cảm xúc, tình cảm cá nhân, định kiến cá nhân... chen lấn vào làm cho sự đánh giá của

người lãnh đạo trở nên thiếu khách quan, méo mó và thiên vị. Những yếu tố tâm lí cá nhân này thường xuất phát từ những quan hệ mang tính chất cá nhân giữa người lãnh đạo và những người dưới quyền.

Chúng ta thường bắt gặp ở không ít cơ quan, một số cá nhân làm việc bình thường, nhưng do khéo léo trong ứng xử với người lãnh đạo nên thường gặp nhiều thuận lợi trong đánh giá, trong phân chia lợi ích, trong thăng tiến... hơn những người khác tận tuỵ làm việc.

Có thể nói, đánh giá của người lãnh đạo đối với những người dưới quyền là một nghệ thuật – một nghệ thuật vì nó vừa đảm bảo được sự khách quan, công bằng, vừa giữ được những tình cảm tự nhiên trong quan hệ người – người. Sự đánh giá của người lãnh đạo có ảnh hưởng trực tiếp đến sự hình thành tâm trạng, thái độ, hành vi của những người dưới quyền và qua đó ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc, đến bầu không khí tâm lí của tập thể.

Khi người lãnh đạo đánh giá công minh thì những người được đánh giá phấn khởi, tập thể đoàn kết thống nhất. Khi con người phấn khởi thì làm việc không biết mệt mỏi, có năng suất và hiệu quả cao. Khi tập thể đoàn kết, thống nhất thì những khó khăn dễ dàng được khắc phục, mọi người sẽ làm việc với nhiều sáng kiến hơn.

Khi người lãnh đạo đánh giá thiên vị, thiếu khách quan thì những cá nhân được đánh giá sẽ có tâm trạng buồn chán, bi quan và tập thể có thể xuất hiện các mâu thuẫn, xung đột. Khi con người có tâm trạng tiêu cực thì làm việc chóng mệt mỏi, năng suất và chất lượng thấp, nhiều khi có những phản ứng tiêu cực gây khó khăn cho hoạt động quản lí của người lãnh đạo. Khi tập thể

mâu thuẫn, xung đột thì việc thực hiện các mục tiêu đề ra rất khó khăn và sự phát triển của tổ chức gặp nhiều trở ngại.

Vậy người lãnh đạo cần chú ý tới những yêu cầu gì khi đánh giá những người dưới quyền?

Thứ nhất, người lãnh đạo cần đánh giá đúng kết quả công việc mà cấp dưới của mình đã hoàn thành được. Khi người lãnh đạo đánh giá quá cao về thành tích của cấp dưới thì người đó sẽ có thể sinh ra thoả mãn với những điều mình đã làm được, giảm tinh thần phấn đấu. Trái lại, khi người lãnh đạo đánh giá thấp về thành tích của cấp dưới thì người đó sẽ buồn phiền, bất mãn và có thể có những phản ứng tiêu cực.

Thứ hai, khi khen thưởng người khác thì nên công khai trước mọi người. Vì làm như vậy người được khen sẽ tự hào, hãnh diện với những người xung quanh. Còn khi phê bình thì nên mang tính cá nhân. Nghĩa là gặp gỡ riêng giữa người lãnh đạo và cá nhân có khuyết điểm. Vì làm như vậy cá nhân có khuyết điểm sẽ không hổ thẹn với mọi người. Nếu phê bình trước nhiều người thì cá nhân đó sẽ buồn phiền và có thể có những phản ứng tiêu cực.

Việc xem xét, đánh giá sai lầm, khuyết điểm của người khác cũng giống như công việc của một bác sĩ phẫu thuật. Sự phẫu thuật này chỉ làm mất đi những khối u (khuyết điểm) của người mắc sai lầm, chứ không làm cho căn bệnh của người đó tăng lên. Tôi đã được nghe một câu chuyện: Có một phạm nhân trốn trại về thăm mẹ già, khi bị bắt lại, anh ta bị giám thị trại giam sỉ nhục và bị những hình phạt nặng nề. Sau đó, người phạm nhân này đã trốn khỏi trại giam và phạm tội với mức độ ghê gớm hơn trước nhiều lần. Như vậy, người giám thị kia đã huỷ diệt đi một nhân cách đang hối cải và hồi sinh.

Khi đánh giá về những thành tích cũng như những thiếu sót của một con người, nhất là những khuyết điểm của người đó, người lãnh đạo cần đặt mình vào vị trí của người này để xem xét. Có như vậy người lãnh đạo mới thấy hết được sự nỗ lực cố gắng của anh ta, cũng như hoàn cảnh, nguyên nhân dẫn anh ta đến sai sót. Henry Ford – người sáng lập và xây dựng Hãng ô tô Ford nổi tiếng thế giới đã nói: "Bí quyết thành công của tôi, nếu có là tôi biết tự đặt mình vào địa vị của người khác và suy xét vừa theo lập trường của người đó, vừa theo lập trường của mình". Theo Dale Carnegie thì đây là một chân lí hết sức giản dị, một bí quyết thành công của người lãnh đạo, nhưng trong một trăm người thì có tới 90 người không biết đến. Sở dĩ đại đa số người lãnh đạo không biết đến chân lí đơn giản này là vì khi đánh giá cấp dưới họ luôn theo quan điểm, cách thức của mình, mà *không chịu hiểu* những người dưới quyền.

Có thể nói, đánh giá con người là một công việc phức tạp và rất khó khăn, một nghệ thuật mà không phải người lãnh đạo nào cũng làm được.

6.1.2.13. Nghệ thuật sử dụng lời khen đối với cấp dưới

Trong hoạt động quản lí của người lãnh đạo, việc sử dụng lời khen cấp dưới thế nào cho hiệu quả là một công việc không hề đơn giản. Ông vua thiếc của nước Mĩ Charles Schwab cho rằng: Cái mà con người ta khao khát nhất là lời khen và lời khuyến khích. Ông đã tiết lộ bí quyết dẫn tới thành công của mình như sau: "Cái vốn quý nhất của tôi là năng lực khêu gợi được lòng hăng hái của mọi người. Chỉ có khuyến khích và khen ngợi mới làm phát sinh và gia tăng những tài năng quý nhất của người ta mà thôi". Ông nói tiếp: Tôi tin rằng tốt hơn là nên

khuyến khích người khác và cho họ một lí tưởng để vươn tới. Tôi luôn luôn sẵn sàng khen ngợi một cách thật thà. Tôi không tiếc lời khen và dè dặt trong lời chê.

Lời khen ngợi một cách chân thành của người lãnh đạo sẽ có tác dụng động viên, khuyến khích những người dưới quyền phấn khởi, làm việc hăng hái hơn, và giảm đi những khuyết điểm của họ. Nhà giáo dục học nổi tiếng Xô viết Xukhomxki đã nói: "Những lời khen như dòng nước mát, chúng tưới vào tâm hồn con người, làm bật dậy những chồi xanh (ưu điểm) và làm mất đi những mầm bệnh (khuyết điểm)". Như vậy, những lời khen sẽ làm cho nhân cách con người trở nên tốt hơn.

Trong ứng xử với cấp dưới, người lãnh đạo không chỉ cần sử dụng những lời khen, mà còn cần có thái độ đúng mức. Người lãnh đạo không nên ra lệnh với cấp dưới. Một giám đốc không nên nói với cô văn thư "Này, cô mang đánh máy cho tôi văn bản này, sau một tiếng nữa là phải xong", mà nên nói: "Cô có thể đánh máy giúp tôi văn bản này, một tiếng nữa xong được là tốt nhất". Trong ứng xử với cấp dưới, nên dùng các từ "Có lẽ...", "Như vậy có được không?", "Theo tôi, thì nên...". Cách ứng xử này làm cho cấp dưới cảm thấy mình được tôn trọng, không tự ái và thấy mình quan trọng và như vậy họ sẽ vui vẻ hợp tác với người lãnh đạo.

6.2. PHONG CÁCH VÀ UY TÍN CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

6.2.1. Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo là yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả quản lí của người lãnh đạo, đến tập hợp và thu hút những người thừa hành trong quá trình thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

Ở nước ta, trong những năm gần đây, phong cách lãnh đạo đã được quan tâm nghiên cứu. Có những luận án Tiến sĩ, Thạc sĩ Tâm lí học đã nghiên cứu về phong cách lãnh đạo ở một số khách thể nhất định. Song những công trình nghiên cứu một cách có hệ thống và sâu về mặt lí luận của phong cách lãnh đạo thì hầu như chưa có. Do vậy, nghiên cứu những vấn đề lí luận cơ bản về phong cách lãnh đạo là nhiệm vụ cần thiết của Tâm lí học quản lí ở nước ta hiện nay.

6.2.1.1. Khái niệm phong cách lãnh đạo

Trong tâm lí học nước ngoài đã có một số nghiên cứu về phong cách lãnh đạo, đặc biệt là các nhà tâm lí học Xô viết. Trong số các nhà tâm lí học Xô viết nghiên cứu về phong cách lãnh đạo phải kể đến A.L. Xvenxinsky, P.X. Xakurốp, A.L. Zurapnốp, V.Ph. Rupakhin... Trong số các nghiên cứu của tâm lí học phương Tây phải kể tới nghiên cứu của K. Levin.

Đã có một số định nghĩa về phong cách lãnh đạo, điểm chung của các định nghĩa này là đều xem phong cách lãnh đạo là hệ thống các phương pháp mà người lãnh đạo sử dụng trong hoạt động quản lí của mình để tác động đến những người thừa hành.

Phân tích các định nghĩa về phong cách lãnh đạo chúng ta có thể đi đến khái niệm chung như sau:

Phong cách lãnh đạo là hệ thống các phương pháp được người lãnh đạo sử dụng để tác động đến những người dưới quyền.

Theo A.L. Xvenxinsky (1986), hệ thống các phương pháp này được người lãnh đạo sử dụng để thông qua quyết định, giao tiếp với những người dưới quyền. Theo P.X. Xakurốp (1982), việc tìm hiểu phong cách lãnh đạo trước hết cần xem xét vấn đề về chức năng và cấu trúc của nó. Theo ông, chức năng chung của

phong cách lãnh đạo thể hiện khả năng thích ứng của người lãnh đạo với những điều kiện đặc thù của hoạt động quản lí. Chức năng này được xem xét như là sự thống nhất giữa hai chức năng thành phần:

Chức năng thứ nhất – sự thích ứng của hoạt động quản lí đối với các điều kiện khách quan bên ngoài (thích ứng với môi trường).

Chức năng thứ hai – sự thích ứng của hoạt động quản lí đối với chủ thể của chính hoạt động quản lí (tự thích ứng với bản thân).

P.X. Xakurốp gọi chức năng thứ nhất là chức năng xã hội của phong cách lãnh đạo và chức năng thứ hai là chức năng tâm lí của phong cách lãnh đạo. Như vậy, phong cách lãnh đạo là các phương pháp quản lí được hình thành dựa trên sự thống nhất giữa các yếu tố khách quan của môi trường và các yếu tố chủ quan của người lãnh đạo.

Trong Tâm lí học Xô viết, phong cách lãnh đạo được xem là điều kiện tiên quyết và là kết quả của mức độ phát triển của nhóm (tổ chức). Phong cách lãnh đạo phụ thuộc vào hoạt động chung của tổ chức. Nói cách khác, nó phụ thuộc vào các quan hệ liên nhân cách trong tổ chức.

6.2.1.2. Các kiểu loại phong cách lãnh đạo cơ bản

Khi nói tới các kiểu loại phong cách lãnh đạo cơ bản hầu hết các nhà tâm lí học đều đồng tình với cách phân loại của K. Levin. Có thể xem đây là cách phân loại kinh điển về phong cách lãnh đạo trong tâm lí học.

Theo K. Levin, có ba phong cách lãnh đạo cơ bản:

– Phong cách lãnh đạo độc đoán.

– Phong cách lãnh đạo dân chủ.

– Phong cách lãnh đạo tự do.

a) Phong cách lãnh đạo độc đoán

Phong cách lãnh đạo độc đoán còn được gọi là phong cách lãnh đạo chuyên quyền, phong cách lãnh đạo theo hành chính xử phạt, phong cách lãnh đạo theo chỉ thị, phong cách lãnh đạo cương quyết.

Một số đặc điểm cơ bản của phong cách lãnh đạo độc đoán

– Đặc điểm của phong cách này là công việc quản lí do một người lãnh đạo chịu trách nhiệm. Chính anh ta là người đưa ra quyết định, điều chỉnh và kiểm tra hoạt động của tổ chức. Việc khen thưởng, kỉ luật mang tính chủ quan, mệnh lệnh đưa ra không theo một hệ thống.

– Chất lượng của quyết định quản lí phụ thuộc vào thông tin mà người lãnh đạo thu nhận được, phụ thuộc vào năng lực phân tích thông tin của anh ta. Quyết định thường ngắn gọn, rõ ràng. Việc ra quyết định quản lí phụ thuộc vào uy tín và năng lực thuyết phục của người lãnh đạo.

b) Phong cách lãnh đạo dân chủ

Phong cách lãnh đạo dân chủ còn được gọi là phong cách lãnh đạo tập thể, phong cách lãnh đạo bạn bè, thân mật.

Một số đặc điểm cơ bản của phong cách lãnh đạo dân chủ

– Phong cách này dựa trên sự trao đổi rộng rãi, tích cực của người lãnh đạo và các thành viên trong tổ chức. Phạm vi và mức độ của sự trao đổi tuỳ thuộc vào tính chất, yêu cầu của việc ra quyết định quản lí. Quyết định được thông qua tại cuộc họp chung của tổ chức hoặc dựa trên sự bàn bạc, trao đổi. Dựa trên các thông tin do các thành viên đưa ra, người lãnh đạo sẽ ra quyết định quản lí.

– Phong cách này làm tăng thêm việc tiếp nhận thông tin từ phía các thành viên của nhóm, làm bớt căng thẳng trong quá trình ra quyết định. Phong cách quản lí này cũng làm nảy sinh nhiều khó khăn cho nên đòi hỏi người lãnh đạo phải có những phẩm chất như: Khả năng hiểu biết con người, kĩ thuật điều khiển các cuộc họp, biết chuẩn bị các cuộc thảo luận của nhóm... Người lãnh đạo và nhóm cần học cách tiếp xúc với nhau.

c) Phong cách lãnh đạo tự do

Phong cách lãnh đạo này còn được gọi là phong cách lãnh đạo theo chủ nghĩa tự do, phong cách lãnh đạo trung lập, phong cách lãnh đạo không liên kết, phong cách lãnh đạo dung túng, làm ngơ, phong cách lãnh đạo hình thức.

Đặc điểm cơ bản của phong cách lãnh đạo tự do

Phong cách này ít tồn tại và áp dụng trong đời sống xã hội. Bởi lẽ, ở đây chức năng và các quyết định quản lí hoàn toàn do thành viên của tổ chức quyết định. Tổ chức trở thành "Nhóm không có người lãnh đạo" (trên thực tế người lãnh đạo vẫn tồn tại). Thiếu người lãnh đạo nhóm sẽ rối loạn, các lực lượng sẽ phân tán theo các nhóm nhỏ hơn.

d) Một số kiểu phong cách lãnh đạo khác

Ngoài các phong cách lãnh đạo cơ bản trên, dựa vào tính chất thực tế chúng ta có thể chỉ ra một số phong cách lãnh đạo cụ thể sau: phong cách lãnh đạo quyết đoán; phong cách lãnh đạo ôn hoà, trung dung; phong cách lãnh đạo quan liêu mệnh lệnh; phong cách lãnh đạo sâu sát, tỉ mỉ, gần gũi quần chúng...

1) Phong cách lãnh đạo quyết đoán

Đây là một hình thức cụ thể của phong cách lãnh đạo độc đoán. Đây là phong cách quản lí mà người lãnh đạo quyết định

các vấn đề một cách nhanh chóng, dứt khoát, mạnh bạo và không do dự. Thuật ngữ "quyết đoán" được dùng với ý nghĩa tích cực nhiều hơn, trong khi đó thuật ngữ "độc đoán" thường khiến người ta liên tưởng đến khía cạnh tiêu cực của vấn đề.

2) Phong cách lãnh đạo ôn hoà, trung dung

Đây là một dạng của phong cách lãnh đạo dân chủ. Nếu phong cách lãnh đạo dân chủ dựa vào trí tuệ, thông tin đông đảo của các thành viên trong tập thể, thì phong cách lãnh đạo ôn hoà, trung dung có điểm khác biệt là người lãnh đạo trong tổ chức hoạt động chung của tập thể cố gắng tạo ra sự cân bằng giữa các lực lượng, điều hoà lợi ích, điều hoà các mối quan hệ giữa các bộ phận, các nhóm nhỏ, các nhóm không chính thức..., tránh các mâu thuẫn, xung đột để tạo nên sự ổn định, thống nhất trong tổ chức. Trong thực tiễn, phong cách này được nhiều người lãnh đạo sử dụng, nhất là trong các tổ chức có một số cá nhân hay thủ lĩnh có thái độ đối lập với người lãnh đạo.

3) Phong cách lãnh đạo quan liêu, mệnh lệnh

Chúng ta có thể xem đây như một dạng phong cách lãnh đạo, phát triển từ phong cách lãnh đạo độc đoán. Song, điểm khác của phong cách lãnh đạo quan liêu, mệnh lệnh với phong cách lãnh đạo độc đoán ở chỗ người lãnh đạo thoát li thực tế, xa rời quần chúng. Người lãnh đạo hành động theo suy nghĩ và cách thức chủ quan của mình, không tính đến (trên thực tế không biết được) tâm tư, nguyện vọng, thái độ của những người thừa hành.

4) Phong cách lãnh đạo sâu sát, tỉ mỉ, gần gũi quần chúng

Trái ngược với phong cách lãnh đạo quan liêu, mệnh lệnh là phong cách lãnh đạo sâu sát, tỉ mỉ, gần gũi quần chúng. Đây là một dạng của phong cách lãnh đạo dân chủ. Người lãnh đạo

không chỉ tranh thủ ý kiến của các thành viên trong tổ chức tại quá trình ra quyết định, mà luôn gần gũi họ, sâu sát, biết được nhu cầu, nguyện vọng của họ. Phong cách lãnh đạo này làm tăng thêm uy tín của người lãnh đạo, tăng thêm sự ủng hộ của mọi người đối với người lãnh đạo.

Công tác quản lí ngày nay đã trở nên phức tạp hơn, người lãnh đạo không chỉ cần có phẩm chất đạo đức và trí tuệ, hiểu biết tốt thông tin, biết quyết định và kiểm tra mà phải có thêm nhiều phẩm chất mới để phù hợp với hoàn cảnh và điều kiện đòi hỏi của xã hội, đặc biệt người lãnh đạo phải có óc phê phán, phải linh hoạt, biết "thích nghi" và biết sử dụng các vai khác nhau trong tình huống cần thiết.

6.2.1.3. Những ưu điểm và nhược điểm của phong cách lãnh đạo độc đoán và dân chủ

Không nên cho rằng phong cách lãnh đạo này "tốt hơn", phong cách kia "kém hơn". Mỗi phong cách lãnh đạo đều có những ưu điểm và nhược điểm nhất định.

Phong cách lãnh đạo độc đoán không thu hút được trí tuệ của tập thể, không thu hút được sự tham gia của các thành viên trong tập thể và quá trình ra quyết định và giải quyết các vấn đề của tổ chức. Về lâu dài phong cách độc đoán dẫn đến kết quả cản trở tinh thần đoàn kết, tăng thêm bộ máy quan liêu trong tổ chức, thúc đẩy quá trình hình thành các nhóm không chính thức.

– Phong cách độc đoán đơn giản và linh hoạt. Người lãnh đạo không cần giải thích nhiều lần, anh ta chịu trách nhiệm về các nhiệm vụ do mình đảm nhận.

Phong cách này làm hạn chế tinh thần trách nhiệm của mỗi người dưới quyền, đưa họ tới tình trạng thu động và ỷ lại, không phát huy được sáng kiến của các thành viên trong nhóm.

– Phong cách dân chủ cho phép tất cả các thành viên được tham gia, tự do thể hiện những ý kiến của cá nhân mình. Trong trường hợp này, người lãnh đạo biết rõ hơn các thành viên trong nhóm của mình suy nghĩ như thế nào. Phong cách này đòi hỏi nhiều thời gian, cho nên không đáp ứng được những yêu cầu của các công việc cần được quyết định nhanh chóng. Sự tham gia rộng rãi của mọi người trong một số trường hợp không đảm bảo được tính bí mật của công việc mà lẽ ra cần phải có. Phong cách dân chủ cũng đòi hỏi người lãnh đạo phải có năng lực tổ chức và sự điềm tĩnh.

Trong hoạt động quản lí, người lãnh đạo không nên áp dụng một cách tuyệt đối phong cách này hay phong cách kia. Hai phong cách lãnh đạo này bổ sung cho nhau và cần phải vận dụng một cách linh hoạt để đảm bảo hiệu quả cao trong công tác quản lí nhóm. Việc áp dụng một trong hai phong cách vào những thời điểm cần thiết dựa vào các yếu tố sau: mức độ khẩn cấp của nhiệm vụ, các phẩm chất cá nhân của người lãnh đạo, số lượng thành viên của nhóm, mức độ hiểu biết, nhận thức của họ...

Bảng 7: So sánh các đặc điểm của hai phong cách lãnh đạo

Đặc điểm	Phong cách độc đoán	Phong cách dân chủ
Thông tin	Người lãnh đạo tự thu thập thông tin để sử dụng cho việc ra quyết định.	Người lãnh đạo thông báo cho những người dưới quyền và nhận thông tin từ phía họ.
Đánh giá	Người lãnh đạo tự mình đánh giá hay sử dụng sự giúp đỡ của một số trợ lí.	Người lãnh đạo biết rõ ý kiến của những người dưới quyền và trao đổi với họ các quan điểm của mình.
Lựa chọn quyết định	Người lãnh đạo lựa chọn quyết định một mình hay với sự giúp đỡ của một lãnh đạo cấp dưới.	Người lãnh đạo lựa chọn quyết định cùng các thành viên của tổ chức.

Đặc điểm	Phong cách độc đoán	Phong cách dân chủ
Mức độ rõ ràng của quyết định	Các mệnh lệnh, chỉ thị rõ ràng, ngắn gọn, chính xác. Chúng được truyền từ lãnh đạo đến những người dưới quyền.	Thảo luận, giải quyết những vấn đề được mọi người quan tâm. Mức độ rõ ràng của thông tin phụ thuộc vào kết quả thảo luận chung của tập thể.
Ra quyết định	Người lãnh đạo sử dụng quyền hạn, khả năng, sự am hiểu, uy tín của mình để ra các quyết định quản lí.	Các thành viên tham gia vào việc trao đổi thông tin, thảo luận để đưa ra quyết định cuối cùng.
Sự tác động qua lại	Kế hoạch chung chỉ có ở người lãnh đạo.	Mỗi người đều biết công việc của mình và của người khác.
Kiểm tra việc thực hiện các quyết định	Người lãnh đạo quan sát và kiểm tra liên tục.	Người lãnh đạo và các bộ phận quản lí kiểm tra quyết định và kết quả thực hiện công việc.

6.2.2. Uy tín của người lãnh đạo

Một vấn đề không còn mới mẻ về mặt lí luận nhưng lại rất cần thiết trong hoạt động quản lí là vấn đề uy tín của người lãnh đạo. Thuật ngữ "uy tín" rất quen thuộc đối với chúng ta trong cuộc sống hàng ngày, cũng như trong tổ chức. Song để trở thành người lãnh đạo có uy tín thực sự trong tập thể và sử dụng uy tín đó để nâng cao hiệu quả quản lí thì là một công việc không dễ dàng.

Đối với người lãnh đạo, uy tín là vấn đề cần được quan tâm thường xuyên trong hoạt động quản lí tổ chức bởi vì:

Uy tín như một yếu tố tâm lí xã hội quan trọng hàng đầu trong nghệ thuật quản lí. Nó có một vai trò rất lớn đối với hoạt động thực tiễn của người lãnh đạo. Người lãnh đạo có uy tín càng cao thì ảnh hưởng của người đó với tổ chức càng lớn, tính chất ám thị và thuyết phục đối với những người dưới quyền càng tăng lên. Nếu người lãnh đạo không có uy tín thì mọi lời nói và mệnh lệnh của anh ta sẽ không được cấp dưới thực hiện một cách có hiệu quả.

6.2.2.1. Khái niệm và phân loại uy tín lãnh đạo

a) Khái niệm

Uy tín của người lãnh đạo là hệ thống những thuộc tính nhân cách của người lãnh đạo được các thành viên trong tổ chức thừa nhận và tôn trọng.

Nói đến uy tín là nói tới sự ảnh hưởng của người lãnh đạo đến những người dưới quyền – đó là sự ảnh hưởng được người khác thừa nhận và tôn trọng. Sự ảnh hưởng này sẽ là một yếu tố quan trọng đảm bảo cho người lãnh đạo thành công trong việc quản lí tổ chức.

Phân tích khái niệm uy tín lãnh đạo, chúng ta cần chú ý đến hai khía cạnh chính. Đó là sự ảnh hưởng và sự thừa nhận.

Sự ảnh hưởng của người lãnh đạo được xây dựng trên cơ sở của trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, các phẩm chất đạo đức, tính cách, phong cách lãnh đạo...

Sự thừa nhận của các thành viên trong tổ chức đối với người lãnh đạo là sự thừa nhận về quyền lực trong hoạt động quản lí, thừa nhận sự ảnh hưởng của người lãnh đạo đối với họ.

b) Phân loại uy tín lãnh đạo

Trong Tâm lí học Xô viết, uy tín được phân loại thành: uy tín thật và uy tín giả.

– *Uy tín thật* là uy tín được xây dựng trên sự thừa nhận và tôn trọng của các thành viên trong tổ chức đối với người lãnh đạo. Uy tín thật sẽ giúp người lãnh đạo có ảnh hưởng lớn đến những người thừa hành và các quyết định quản lí của người lãnh đạo sẽ được cấp dưới thực hiện nhanh chóng và có hiệu quả.

– *Uy tín giả* là sự ảnh hưởng của người lãnh đạo được xây dựng không phải dựa trên năng lực thực sự và đạo đức của người lãnh đạo, mà nó được xây dựng trên những yếu tố mang tính chất thủ đoạn. Điều này được thể hiện rõ qua một số loại uy tín giả sau:

+ *Uy tín giả do quyền lực:* Người lãnh đạo tạo nên uy tín của mình nhờ sử dụng quyền lực được giao và nhiều khi còn lạm dụng quyền lực này để doạ nạt những người dưới quyền, chính vì vậy mà làm cho cấp dưới sợ hãi, phải tuân phục. Thực tế cho thấy: Sẽ là một sai lầm lớn, nếu một người lãnh đạo nào đó cho rằng thành công trong quản lí của mình được xác định bằng quyền lực và uy tín của bản thân được tạo nên bằng quyền lực. Thành công của người lãnh đạo phụ thuộc rất nhiều vào sự ảnh hưởng của người đó với cấp dưới và lòng tin, sự kính phục của cấp dưới đối với người lãnh đạo.

+ *Uy tín gia trưởng:* Người lãnh đạo tự coi mình cao hơn và có quyền lực với mọi người, có quyền ban phát cho mọi người.

+ *Uy tín giả do khoảng cách:* Uy tín được tạo nên do người lãnh đạo luôn giữ một khoảng cách nhất định với những người dưới quyền.

+ *Uy tín dân chủ giả hiệu:* Uy tín được tạo ra do tác phong chan hoà kiểu mị dân, giả tạo và hình thức.

Ngày nay có sự thay đổi nhất định về các giá trị tạo nên uy tín của người lãnh đạo. Thành tích công tác, quá trình cống hiến, sự cần mẫn, tận tuỵ không còn là những yếu tố cơ bản tạo nên uy tín của người lãnh đạo nữa. Uy tín của người lãnh đạo hôm nay chỉ có thể được tạo nên bằng trình độ chuyên môn tốt, khả năng tổ chức giỏi và bằng nhân cách trong sáng và mẫu mực.

6.2.2.2. Các yếu tố tạo nên uy tín của người lãnh đạo

Như trên đã trình bày, uy tín là hệ thống các phẩm chất nhân cách của người lãnh đạo. Do vậy, có nhiều yếu tố tạo nên uy tín của người lãnh đạo. Có thể nêu ra một số yếu tố cơ bản sau:

a) Trình độ chuyên môn giỏi

Trong phần quyền lực, chúng ta đã phân tích về vai trò của yếu tố tri thức trong việc tạo nên quyền lực. Đối với uy tín của người lãnh đạo cũng như vậy. Tri thức mà cụ thể hơn là trình độ chuyên môn là một trong những thành tố quan trọng hàng đầu để tạo nên uy tín của người lãnh đạo. Nếu trong tổ chức, người lãnh đạo có chuyên môn yếu hơn những người dưới quyền thì người lãnh đạo sẽ gặp nhiều khó khăn trong hoạt động quản lí của mình. Vì, người lãnh đạo rất khó khăn trong khâu kiểm tra, giám sát hoạt động chuyên môn nghiệp vụ của cấp dưới. Nếu người lãnh đạo có chuyên môn giỏi hơn họ thì anh ta có thể biết và đánh giá chính xác mức độ hoàn thành công việc của cấp dưới, cũng như những sai phạm mà họ mắc phải. Thứ hai, người lãnh đạo rất khó khăn trong việc giao nhiệm vụ một cách phù hợp cho cấp dưới. Có thể nói, người lãnh đạo rất khó thuyết phục, cảm hoá được cấp dưới và các thành viên trong tổ chức khi anh ta có trình độ chuyên môn kém hơn họ.

Trình độ chuyên môn giỏi sẽ giúp người lãnh đạo biết được công việc của cấp dưới, giúp họ khi gặp khó khăn trong quá trình thực hiện. Trình độ chuyên môn giỏi là cơ sở quan trọng tạo nên quyền lực của người lãnh đạo trong tổ chức, từ đó tạo nên ảnh hưởng của anh ta đối với những người thừa hành.

Kết quả điều tra của một số công trình nghiên cứu cho thấy yếu tố trình độ chuyên môn được đánh giá cao trong những yêu cầu đối với người lãnh đạo.

Trong đợt khảo sát của chúng tôi tại 31 doanh nghiệp, trong đó có 17 doanh nghiệp nhà nước và 14 doanh nghiệp tư nhân cho thấy, có 64,44% lãnh đạo cấp trưởng và 85,71% lãnh đạo cấp thấp hơn cho rằng trình độ chuyên môn là cần thiết để tạo nên uy tín người lãnh đạo (Vũ Dũng, 1995). Như vậy, những người quản lí cấp dưới lại đánh giá yếu tố này cao hơn những người quản lí cấp trưởng. Phải chăng đây là một yêu cầu, một đòi hỏi của cấp dưới đối với người đứng đầu một tập thể. Ngay vào cuối những năm 90 của thế kỉ XX, một cuộc điều tra 1000 doanh nghiệp nhỏ ở Hà Nội của Viện Nghiên cứu Quản lí Kinh tế Trung ương đã cho một kết quả rất đáng phấn khởi: Những nhà kinh doanh và người dân đánh giá cao yếu tố chuyên môn đối với những người quản lí doanh nghiệp. Yếu tố này được xếp ở vị trí cao nhất trong 7 kĩ năng quan trọng của nhà kinh doanh. Tại cuộc điều tra 314 cán bộ quản lí doanh nghiệp ở Hà Nội về nhân cách của giám đốc doanh nghiệp Nhà nước do tác giả Lê Văn Thái thực hiện năm 2003 cho thấy, yếu tố "Có kiến thức và tầm nhìn xa" được xếp ở vị trí thứ hai trong 11 phẩm chất về trí tuệ của giám đốc doanh nghiệp (Lê Văn Thái, 2003).

b) Năng lực tổ chức

Đây là một yếu tố quyết định nữa tạo nên uy tín của người lãnh đạo. Bởi lẽ, kết quả hoạt động của mỗi cá nhân và tập thể phụ thuộc rất nhiều vào năng lực tổ chức của người lãnh đạo. Một người lãnh đạo có năng lực quản lí tốt thì sẽ tạo nên hiệu quả hoạt động cao của tổ chức, làm cho tổ chức phát triển và đem lại nhiều lợi ích cho mọi người. Đây là một cơ sở quan trọng để những người dưới quyền thừa nhận và tôn trọng người lãnh đạo. Hay nói cách khác, uy tín của người lãnh đạo được tạo nên trong tổ chức.

Tại cuộc khảo sát của chúng tôi năm 1995, yếu tố năng lực tổ chức được đánh giá cao nhất trong số các yếu tố tạo nên uy tín người lãnh đạo (86,18% số người quản lí được hỏi cho là cần thiết và 13,82% cho là không cần thiết).

c) Các phẩm chất đạo đức

Cùng với năng lực tổ chức và trình độ chuyên môn, các phẩm chất đạo đức góp phần quan trọng tạo nên uy tín người lãnh đạo. Kết quả điều tra của chúng tôi cho thấy, yếu tố đạo đức được xếp thứ hai sau năng lực tổ chức; 75,5% những người quản lí cấp trưởng và 66,6% những người quản lí cấp thấp hơn cho rằng đạo đức là cần thiết để tạo nên uy tín. Một người lãnh đạo giỏi về chuyên môn, có năng lực quản lí tốt, nhưng không có những phẩm chất đạo đức cần thiết, anh ta chỉ lo vun vén cho cá nhân và những người thân cận của mình, không quan tâm đến lợi ích của mọi người, lối sống sa đoạ, thiếu mẫu mực... thì người lãnh đạo này không thể có uy tín trong tập thể của mình được.

Để tạo nên uy tín, người lãnh đạo cần có một phẩm chất đạo đức cơ bản sau:

1) *Công bằng trong đánh giá, khen thưởng hay xử phạt*

Đối với những người dưới quyền, sự công bằng của người lãnh đạo là sự đánh giá, đối xử đúng với kết quả mà cấp dưới đã hoàn thành, không tốt hơn, cũng không xấu hơn. Để thực hiện được như vậy, người lãnh đạo phải dựa vào hoạt động thực tế của cấp dưới để nhận xét, không nên dựa vào quan hệ, lời nói của họ một cách thuần tuý. Trong mỗi tập thể thường có những cá nhân làm ít nói nhiều (làm thì láo, báo cáo thì hay), và cũng có những người làm nhiều mà nói ít, không muốn phô trương thành tích của mình. Do vậy, người lãnh đạo phải khách quan, sáng suốt trong ứng xử, trong việc quan tâm đến mọi người.

Sự khách quan và công bằng của người lãnh đạo trong đánh giá, khen ngợi và xử phạt sẽ làm cho những người thừa hành phấn khởi, yên tâm, tin tưởng vào người lãnh đạo, nội bộ giảm xung đột vì vấn đề lợi ích.

2) *Quan tâm đến người khác*

Đây là một phẩm chất đạo đức cần thiết nữa của người lãnh đạo. Công ty Hewlett Packard là một công ti kinh doanh rất thành công ở Mĩ. Các nhà nghiên cứu đã tiến hành tìm hiểu nguyên nhân thành công của công ty này. Họ đã thăm dò ý kiến của 20 người quản lí cao nhất của công ty, thì 18 người tuyên bố ngay không cần đắn đo suy nghĩ rằng: Công ty của mình thành công là do đã đưa ra được triết lí hướng vào con người, quan tâm đến con người. Bill Hewlett – người sáng lập ra công ty nói về quan điểm này như sau: "Quan tâm và có thái độ tôn trọng với mỗi cá nhân, thừa nhận thành tích của mỗi người. Điều này có vẻ như chân lí nhàm chán, nhưng chúng tôi thành tâm tin tưởng vào triết lí này và chúng tôi đã đúng". Do biết quản lí công ty, do biết quan tâm đến mọi người mà Bill Hewlett và những người lãnh đạo khác tạo được uy tín cao trong công ty của mình.

Công ty Wal Mert với 26.000 nhân viên, đứng vị trí thứ tư trong các công ty thương nghiệp bán lẻ ở Mĩ. Vào những năm 1970 doanh số bán ra của công ty là 45 triệu đôla, nay tăng lên 1,6 tỉ đôla. Lí giải về sự thành đạt của công ty mình, Sam Walton đã nói: "Chúng tôi thành công do chỉ đơn giản là rất quan tâm đến các nhân viên của mình. Ở đây, tất cả những người lãnh đạo đều đeo một huy hiệu với dòng chữ: Chúng tôi chăm sóc người của mình". Trong quản lí công ty, Sam Walton luôn luôn lắng nghe ý kiến của nhân viên, những nguyện vọng và tâm tư của họ. Ông nói: "Điều cốt yếu là phải đến tận quầy hàng và lắng nghe

ý kiến bày tỏ của nhân viên. Sự tham gia của mỗi cá nhân là cực kì quan trọng. Những tư tưởng ưu tú của chúng tôi đều từ những người bán hàng và công nhân ở kho". Quan điểm cho rằng, mọi người ở những cấp thấp đều quan trọng đối với công việc và sự quan tâm tối đa đến lợi ích của họ đã đưa công ty đến thành công lớn và tạo nên uy tín của những người quản lí.

Thái độ quan tâm của người lãnh đạo sẽ tạo ra tình cảm ấm cúng trong quan hệ với các thành viên của tập thể, động viên, khích lệ được họ làm việc. Trước đây, trong cơ chế cũ, nhiều người lãnh đạo chỉ quan tâm đến lợi ích, nhu cầu của tập thể một cách chung chung, trừu tượng mà ít quan tâm đến lợi ích cá nhân của người lao động, chỉ chú trọng đến hình thức động viên, khen thưởng tinh thần mà ít quan tâm đến lợi ích vật chất của họ. Do vậy, ít động viên được tính tích cực sáng tạo của các thành viên tập thể, làm cho họ không gắn bó nhiều với tập thể của mình. Thực tế cuộc sống cho thấy, ở cơ quan nào, doanh nghiệp nào người lao động được quan tâm chu đáo, kịp thời thì ở đó họ gắn bó với tập thể, năng suất lao động được nâng cao, người lãnh đạo có uy tín trước tập thể. Sự quan tâm đến cấp dưới thể hiện ở nhiều hình thức khác nhau: Quan tâm đến lợi ích thiết thực của mọi người, quan tâm đến những yêu cầu và nguyện vọng của họ, tạo điều kiện cho mọi người được phát triển và thăng tiến, giúp đỡ họ trong lúc khó khăn...

3) *Tránh thái độ ra lệnh thô bạo trong quan hệ*

Trong quản lí tập thể, người lãnh đạo rất nên tránh thái độ ra lệnh thô bạo trong quan hệ. Khi người lãnh đạo ra lệnh cho cấp dưới phải làm cái này, phải làm cái kia nhằm tạo ra cái uy của mình thì người đó khó có thể nhận được sự sáng tạo, tâm trạng

thoải mái, hào hứng của những người thực hiện. Những người cùng làm việc với Owen Young, nhà kinh tế học Mĩ nổi tiếng – người đã lập ra "Kế hoạch Young" kể lại: "Chúng tôi không bao giờ nghe thấy ông ra lệnh cho ai hết. Ông chỉ bảo, đề nghị, tuyệt nhiên không truyền lệnh. Chẳng hạn, Young nói "Anh có thể nghiên cứu như thế này", "Tôi cho rằng như vậy không nên". Ông không bao giờ nói "Phải làm cái này", "Phải làm cái kia", "Đừng làm cái này hay cái kia". Sau khi đọc cho người đánh máy một bức thư, ông thường hỏi họ: "Tôi đọc như vậy có được không? ". Khi người giúp việc đưa ông bản thảo bức thư nhờ ông sửa hộ, ông bảo "Có lẽ nên sửa câu này như vậy". Một cách ứng xử như vậy luôn luôn tạo ra sự thoải mái và phấn khởi của cấp dưới, không làm tổn thương đến lòng tự ái của họ. Một người quản lí giỏi, có uy tín cao thường nói với cấp dưới rằng "Chúng ta hãy làm việc", thường dùng chữ "Chúng ta và các bạn", chứ không nói chữ "Tôi" hay nói "Hãy làm việc đi"...

Do ảnh hưởng của tư tưởng Nho giáo, phong kiến, của cơ chế quan liêu, bao cấp, nên có một số người lãnh đạo trong một số tổ chức của chúng ta mang phong cách gia trưởng, độc đoán. Thay cho tài thuyết phục và khuyên nhủ cấp dưới thì họ lại dùng mệnh lệnh và điều tai hại là họ lầm tưởng những mệnh lệnh độc đoán đó sẽ làm tăng uy tín và vị trí lãnh đạo của mình trong tập thể.

Thái độ thô bạo của người lãnh đạo đối với cấp dưới như lăng nhục, xúc phạm sẽ gây ra những hậu quả rất lớn. Thái độ thô bạo với cấp dưới có thể dẫn tới những phản ứng tiêu cực của họ.

Cùng với những phẩm chất trên đây, các phẩm chất khác như bình tĩnh, lịch sự, tự kiềm chế, đòi hỏi cấp dưới... là những yếu tố khác để tạo nên uy tín của người lãnh đạo.

Như vậy, uy tín của người lãnh đạo không phải được tạo nên bởi quyền lực được trao, mà phải được tạo nên bằng chính năng lực tổ chức, trình độ chuyên môn và các phẩm chất đạo đức của người đó. Uy tín của người lãnh đạo không phải được tạo ra bằng sự áp đặt, khống chế mà bằng sự cảm nhận, sự kính phục, và tôn trọng của những người dưới quyền đối với nhân cách của người lãnh đạo. Chỉ có uy tín như vậy mới có ảnh hưởng tốt đến các thành viên trong tập thể, có sức ám thị và cảm hoá họ.

CÂU HỎI THẢO LUẬN CHƯƠNG 6

1. *Trình bày những phẩm chất tâm lí cần thiết của người lãnh đạo. Phân tích những phẩm chất cần thiết đối với người lãnh đạo không bị ảnh hưởng của sự thay đổi xã hội. Những phẩm chất tâm lí của người lãnh đạo nào mới xuất hiện trong điều kiện chuyển đổi cơ chế quản lí ở nước ta hiện nay?*

2. *Trình bày khái niệm và các kiểu phong cách lãnh đạo cơ bản. Nêu vai trò của phong cách lãnh đạo đối với hiệu quả của hoạt động quản lí. Người lãnh đạo ở nước ta hiện nay cần phong cách lãnh đạo nào?*

3. *Phân tích những yếu tố hình thành nên uy tín của người lãnh đạo. Nêu vai trò của uy tín đối với hiệu quả của hoạt động quản lí. Liên hệ về uy tín của người lãnh đạo ở cơ quan hay địa phương mình công tác.*

Chương 7
Ê KÍP LÃNH ĐẠO

Ê kíp nói chung và ê kíp trong lãnh đạo là hiện tượng rất phổ biến trong đời sống xã hội, song nghiên cứu để chỉ ra những vấn đề lí luận cơ bản của nó, nhất là từ góc độ của khoa học tâm lí thì lại là vấn đề còn rất mới mẻ ở nước ta. Chúng ta còn rất ít công trình nghiên cứu về vấn đề này một cách hệ thống và chuyên sâu, chỉ có một vài bài báo đề cập đến vấn đề ê kíp ở những góc độ riêng lẻ. Có lẽ vì vậy mà cuốn sách của tôi *Cơ sở Tâm lí học của ê kíp lãnh đạo* xuất bản năm 1995 là một trong những cuốn sách đầu tiên trình bày những vấn đề lí luận cơ bản về ê kíp và ê kíp lãnh đạo ở nước ta trong thời gian qua.

Việc nghiên cứu ê kíp lãnh đạo còn là vấn đề cần thiết ở nước ta hiện nay bởi vì khái niệm *ê kíp lãnh đạo* trong đời sống xã hội trong những năm qua thường được hiểu đồng nghĩa với một nhóm nhỏ tiêu cực của một số người lãnh đạo và thường được xã hội sử dụng với nghĩa "cánh hẩu", "phe phái"... Nói cách khác, đó là sự cấu kết của một số người lãnh đạo của một doanh nghiệp hay tổ chức nào đó để tham nhũng tài sản, tiền của của Nhà nước. Có lẽ vì vậy mà người ta "dị ứng" với việc sử dụng thuật ngữ này trong đời sống xã hội và trên các phương tiện thông tin đại chúng, cũng như trên các tài liệu.

Việc nghiên cứu để làm sáng tỏ nội hàm khoa học và bản chất của khái niệm ê kíp và ê kíp lãnh đạo đã trở thành một nhiệm vụ cần thiết của Tâm lí học quản lí và Tâm lí học xã hội ở nước ta hiện nay.

7.1. KHÁI NIỆM

7.1.1. Khái niệm ê kíp

Khái niệm ê kíp không được dùng phổ biến ở nước ta. Vì khi nói đến khái niệm này nhiều người đã gán cho nó một nội hàm mang tính tiêu cực hơn là nội hàm tích cực. Người ta cho rằng ê kíp giống như "phe phái", "cánh hẩu" của một số người. Xét từ góc độ khoa học ê kíp không có nội hàm như vậy.

Trong các từ điển tiếng Nga và tiếng Pháp, ê kíp dùng để chỉ một nhóm người cùng thực hiện một hoạt động.

Trong Từ điển Larousse của Pháp định nghĩa:

a) Ê kíp là tập hợp nhóm thợ thuyền cùng làm một công việc.

b) Ê kíp là tập hợp các vận động viên cùng một đội (một phe).

Qua định nghĩa này ta thấy ê kíp là một loại nhóm xã hội của những người cùng thực hiện một loại hoạt động. Khi nói tới việc "cùng" thực hiện một hoạt động hay một công việc là nói tới sự liên kết giữa các cá nhân với nhau.

Từ điển tiếng Việt xác định: "Ê kíp là nhóm người làm việc ăn ý với nhau". Ở đây không chỉ nói tới hoạt động chung của các cá nhân, mà còn nói tới sự tương hợp về mặt tâm lí giữa họ (ăn ý với nhau).

Lê Tuấn Lộc (1991) cho rằng: "Ê kíp là một nhóm người được tổ chức ra, mỗi người một việc, phối hợp với nhau làm một nhiệm vụ chung".

Phân tích các định nghĩa trên ta thấy ê kíp là một nhóm xã hội – nhóm của những người cùng thực hiện một loại hoạt động (cùng một công việc), cho nên, đây là một dạng nhóm nhỏ. Do là một loại nhóm nhỏ nên sự tương tác giữa các thành viên trong

nhóm mang tính trực tiếp. Mặt khác, giữa các thành viên của nhóm không chỉ có sự phối hợp hành động với nhau, mà còn có sự tương hợp tâm lí với nhau. Điều quan trọng là đây không phải là một loại nhóm nhỏ bình thường, mà là một loại nhóm nhỏ phát triển ở mức độ cao, một nhóm nhỏ hoạt động có hiệu quả tốt. Nói cách khác, đó là nhóm có sự phối hợp hành động và tương hợp tâm lí ở mức độ cao.

Từ phân tích trên ta có thể đi đến định nghĩa về ê kíp như sau:

Ê kíp là một loại nhóm nhỏ của những người cùng tiến hành một hoạt động chung, giữa các thành viên có sự tương hợp tâm lí cao và phối hợp hành động một cách chặt chẽ.

7.1.2. Khái niệm ê kíp lãnh đạo

Khái niệm ê kíp là khái niệm chung cho các nghề nghiệp, các lĩnh vực hoạt động khác nhau, có ê kíp của những người công nhân làm cùng ca kíp, có ê kíp của những tổ phi công cùng làm việc trên một chuyến bay, có ê kíp của những người thuỷ thủ trên cùng một chiếc tàu biển, có ê kíp của nhóm những nhà khoa học cùng nghiên cứu về một vấn đề...

Ê kíp lãnh đạo là một loại ê kíp đặc biệt – ê kíp của những người lãnh đạo trong một tổ chức. Ở các nước, thủ tướng mới được bầu ra lựa chọn thành phần chính phủ, tổng thống lựa chọn các bộ trưởng, trợ lí vào thành phần nội các của mình... Thực chất đó là sự lựa chọn một ê kíp làm việc, một ê kíp lãnh đạo.

Từ định nghĩa ê kíp chúng ta có thể đưa ra khái niệm ê kíp lãnh đạo như sau:

Ê kíp lãnh đạo là nhóm nhỏ của những người lãnh đạo một tổ chức cùng tiến hành hoạt động quản lí, giữa họ có sự tương hợp tâm lí cao và phối hợp hành động chặt chẽ.

Với khái niệm ê kíp lãnh đạo trên, ta thấy ê kíp lãnh đạo là một loại nhóm tích cực, hoàn toàn khác với loại nhóm "cánh hẩu", "phe phái", "bè phái"... trong quan niệm của một số người trong xã hội về ê kíp lãnh đạo. Với sự tương hợp tâm lí cao và phối hợp hành động chặt chẽ, chắc chắn ê kíp lãnh đạo là nhóm hoạt động có hiệu quả hơn một ban lãnh đạo bình thường, không phải là ê kíp. Với định nghĩa này ta cũng thấy có hai yếu tố quyết định để xác định một ban lãnh đạo có phải là một ê kíp không. Đó là sự tương hợp tâm lí cao và phối hợp hành động chặt chẽ. Nói cách khác, để trở thành một ê kíp lãnh đạo thì giữa các thành viên phải đạt được sự tương hợp tâm lí cao và phối hợp hành động chặt chẽ.

Từ định nghĩa trên chúng ta cũng thấy ê kíp lãnh đạo khác với một ban lãnh đạo. Một ê kíp lãnh đạo là một ban lãnh đạo, nhưng một ban lãnh đạo thì chưa hẳn đã là một ê kíp lãnh đạo. Sự khác nhau giữa ban lãnh đạo và ê kíp lãnh đạo ở chỗ mức độ tương hợp tâm lí và phối hợp hành động giữa các thành viên trong nhóm những người lãnh đạo đó.

7.2. HAI THÀNH TỐ CƠ BẢN CỦA Ê KÍP LÃNH ĐẠO

Như trên đã phân tích, tương hợp tâm lí và phối hợp hành động giữa các thành viên ở mức độ cao là những yếu tố quyết định một ban lãnh đạo có phải là một ê kíp hay không. Chính vì vậy, khi nói tới một ê kíp lãnh đạo thì chúng ta phải tìm hiểu về hai yếu tố này. Trong phần này chúng ta sẽ tập trung phân tích sâu về hai thành tố tạo nên ê kíp lãnh đạo.

7.2.1. Tương hợp tâm lí của ê kíp lãnh đạo

Trong tâm lí học xã hội, vấn đề tương hợp tâm lí được một số nhà tâm lí học quan tâm. N.N. Ôpozop cho rằng, tương hợp

tâm lí là kết quả của sự kết hợp và tác động lẫn nhau giữa các cá nhân thể hiện *sự hài lòng cao nhất* giữa họ.

Theo A.L. Svenhisinxki, tương hợp là *sự thích ứng lẫn nhau* của các cá nhân trong quá trình hoạt động chung nhằm tạo ra sự phối hợp hành động.

M. Mos lại xem tương hợp là *sự thoả mãn nhu cầu* và các hành vi của cá nhân trong nhóm.

K.K. Platonop cho rằng, tương hợp là *sự liên kết* giữa các cá nhân để tạo ra sự toàn vẹn và quá trình *cố kết bên trong* của nhóm.

Như vậy, nói đến tương hợp tâm lí của nhóm là nói đến quá trình bên trong của nhóm – quá trình các cá nhân hoà hợp, thích ứng lẫn nhau để chuyển từ những "cái tôi" của mỗi cá nhân thành "cái chúng tôi" của cả nhóm.

Tương hợp tâm lí của ê kíp lãnh đạo là sự hoà hợp, thích ứng lẫn nhau và sự phối hợp tối ưu các đặc điểm tâm lí cá nhân để tạo ra sự thống nhất cao của ê kíp lãnh đạo.

Khi nói tới tương hợp tâm lí của ê kíp lãnh đạo là nói tới sự tương hợp ở hai khía cạnh: tương hợp tâm sinh lí và tương hợp tâm lí xã hội.

7.2.1.1. Tương hợp tâm sinh lí

Tương hợp tâm sinh lí trong ê kíp lãnh đạo là tương hợp về các đặc điểm thần kinh, khí chất, tính cách... giữa các thành viên trong ê kíp. Mỗi loại khí chất có những ưu điểm và nhược điểm nhất định. Chẳng hạn, người có khí chất nóng nảy thì dễ có thể dẫn tới xung đột với người khác, nhưng lại là người hành động nhanh chóng, dễ dàng. Người có khí chất sôi nổi thường linh hoạt, có lòng vị tha. Người ưu tư thì có thể hành động chậm, khó thích

nghi với những thay đổi của môi trường làm việc, nhưng lại làm việc cẩn trọng, sâu sắc về tình cảm... Trong ê kíp lãnh đạo, giữa các thành viên không chỉ khác nhau về khí chất, mà còn khác nhau về tính cách. Có người cẩn thận, người không cẩn thận, người trầm tính, người mạnh mẽ, người kiên trì, người nóng nảy...

Sự tương hợp tâm sinh lí giữa các thành viên của ê kíp lãnh đạo là sự kết hợp một cách hài hoà và có hiệu quả các đặc điểm của các khí chất và tính cách khác nhau của các cá nhân nhằm tạo ra hiệu quả cao hoạt động chung của ê kíp. Đó là sự kết hợp giữa các mặt mạnh và mặt yếu của các khí chất và tính cách. Người lãnh đạo có tính cẩn trọng, nhưng chậm chạp kết hợp với người lãnh đạo có tính nhanh nhẹn, tháo vát, nhưng nhiều khi chưa thật chín chắn trong quyết định và giải quyết các vấn đề. Chúng ta hãy tưởng tượng xem nếu trong một ê kíp lãnh đạo chỉ có toàn là những người nóng nảy hoặc toàn những người ưu tư thì chắc chắn trong quá trình phối hợp công tác sẽ gặp nhiều khó khăn.

Điều cần chú ý là khi người đứng đầu ê kíp lãnh đạo (lãnh đạo cấp trưởng) biết sử dụng các đặc điểm của khí chất, tính cách để tạo nên sự tương hợp tâm lí này giữa các thành viên trong ê kíp. Mặt khác, người lãnh đạo cấp trưởng cần biết sử dụng những mặt mạnh của mỗi loại tính cách và khí chất để phân công công việc quản lí tổ chức cho phù hợp. Chẳng hạn, trong một doanh nghiệp, người lãnh đạo sôi nổi, linh hoạt thì có thể phân công đảm nhiệm công việc như marketing, đối ngoại, giải quyết đầu ra cho sản phẩm... Người lãnh đạo có tính điềm đạm, cẩn trọng thì phụ trách về kĩ thuật, chuyên môn, chất lượng sản phẩm...

7.2.1.2. Tương hợp tâm lí xã hội

Ê kíp lãnh đạo là nhóm xã hội nhỏ nên giữa các thành viên không chỉ có sự tương hợp về tâm sinh lí mà còn có sự tương hợp về tâm lí xã hội. Tương hợp về tâm lí xã hội của các thành viên trong ê kíp lãnh đạo thể hiện ở sự tương hợp về động cơ, mục đích, nhu cầu, lợi ích, định hướng giá trị, hứng thú, phong cách làm việc, các đặc điểm tâm lí lứa tuổi... Sự tương hợp này là điều kiện quyết định để tồn tại và phát triển của một ê kíp lãnh đạo. Đây là cơ sở để biến "Cái tôi" của một cá nhân người lãnh đạo thành "Cái chúng tôi" của ê kíp lãnh đạo. Nói cách khác, sự tương hợp tâm lí này sẽ tạo ra mối liên hệ liên nhân cách, sự cố kết giữa các thành viên trong ê kíp. Chúng ta hãy phân tích một vài khía cạnh về sự tương hợp này.

a) Sự tương hợp về động cơ

Một ê kíp lãnh đạo có hình thành được hay không, có tồn tại được hay không phụ thuộc rất lớn vào sự thống nhất động cơ giữa các thành viên. Động cơ chung của ê kíp lãnh đạo là tổ chức hoạt động của tập thể hoàn thành các mục tiêu đề ra, làm cho tập thể ngày càng phát triển. Ngoài động cơ chung của ê kíp ra, các cá nhân người lãnh đạo trong ê kíp cũng có những động cơ riêng của mình. Điều quan trọng là mỗi người không để cho động cơ riêng lấn át, bao trùm lên động cơ chung của ê kíp. Nếu mỗi cá nhân cứ theo đuổi động cơ riêng của mình và nếu giữa các thành viên của ê kíp khác biệt lớn về động cơ thì một ban lãnh đạo không thể thành một ê kíp và một ê kíp lãnh đạo không thể tồn tại được.

Mặt khác, động cơ của ê kíp lãnh đạo phải phù hợp với các chuẩn mực của xã hội, không đối lập với các chuẩn mực xã hội. Một ê kíp lãnh đạo như vậy mới có thể tồn tại. Thực tế ở nước ta

trong thời gian qua cho thấy, khi chuyển đổi từ cơ chế bao cấp sang cơ chế mới, lợi dụng sự chưa hoàn chỉnh của luật pháp, nhiều tổ chức, doanh nghiệp đã tham nhũng tiền của của Nhà nước để phục vụ cho các động cơ cá nhân của mình. Nhiều người lãnh đạo, ban lãnh đạo của các tổ chức, doanh nghiệp đã bị xử lí trước pháp luật.

Khi nói đến sự tương hợp về động cơ giữa các thành viên trong ê kíp lãnh đạo, chúng ta cũng đã đề cập tới sự tương hợp về nhu cầu giữa họ. Bởi lẽ, động cơ được hình thành trên cơ sở của nhu cầu. Khi nhu cầu của cá nhân gặp đối tượng và điều kiện thực hiện thì trở thành động cơ. Cũng giống như động cơ, sự tương hợp về nhu cầu giữa các thành viên của ê kíp lãnh đạo là sự hoà hợp và thống nhất về nhu cầu của các cá nhân trên cơ sở mục đích hoạt động của tổ chức. Sự tương hợp về nhu cầu là sự kết hợp hài hoà giữa nhu cầu cá nhân và nhu cầu chung của tổ chức. Sẽ là không hiện thực khi ê kíp chỉ quan tâm đến việc thực hiện nhu cầu của tổ chức mà không tính đến các nhu cầu riêng của các thành viên ê kíp. Song, nếu các thành viên ê kíp chỉ lo thoả mãn các nhu cầu riêng của mình mà không tính đến các nhu cầu của tổ chức, của xã hội, thì sẽ không thể tồn tại vì sớm muộn nó sẽ dẫn tới các hành vi lệch chuẩn.

b) Sự tương hợp về lợi ích

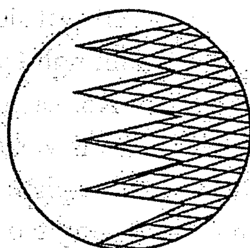
Lợi ích là yếu tố quan trọng hàng đầu đối với sự tồn tại và phát triển của ê kíp lãnh đạo cũng như bất cứ một nhóm xã hội nào. Sẽ không tồn tại một ê kíp lãnh đạo khi ở đó yếu tố lợi ích không được tính đến. Trong lịch sử của làng xã cũng như trong thời kì bao cấp, yếu tố lợi ích của cộng đồng, lợi ích của tập thể được chú ý nhiều hơn và nó được đặt trên lợi ích của các cá nhân.

Trong bối cảnh lịch sử đó, với sự thống trị của chủ nghĩa bình quân thì việc chú ý đến lợi ích của tập thể nhiều hơn lợi ích cá nhân là chấp nhận được. Song, trong điều kiện của nền kinh tế thị trường hiện nay thì chúng ta không thể xem nhẹ lợi ích cá nhân, mà phải đặt nó trong mối tương quan chung với lợi ích của tập thể và xã hội.

Sự thống nhất về lợi ích trong ê kíp lãnh đạo thể hiện ở chỗ:

Thứ nhất, đó là sự thống nhất về lợi ích của tất cả các thành viên trong ê kíp. Khi sự phân chia lợi ích không hợp lí có thể dẫn tới các mâu thuẫn, xung đột trong ê kíp. Sự "ăn chia không sòng phẳng" đã là cơ sở để nảy sinh xung đột trong nhiều ban lãnh đạo hay trong nhiều tổ chức. Sự xung đột này đã làm hiệu quả hoạt động của các ban lãnh đạo hay tổ chức suy giảm, thậm chí có thể dẫn tới sự tan rã ê kíp.

Thứ hai, người đứng đầu ê kíp cần tính đến lợi ích của các thành viên, để đảm bảo cho sự hài hoà giữa lợi ích của toàn ê kíp và lợi ích của mỗi thành viên trong ê kíp. Nếu lợi ích của các thành viên không được tính tới thì sẽ không tạo ra động lực làm việc cho họ. Ở đây không chỉ đảm bảo hài hoà giữa lợi ích của tập thể ê kíp và lợi ích của các thành viên, mà cần đảm bảo sự hài hoà giữa hai loại lợi ích này với lợi ích chung của xã hội. Điều này đảm bảo cho ê kíp hoạt động phù hợp với các chuẩn mực xã hội.



Sơ đồ 5: Sự tương hợp tâm lí của ê kíp lãnh đạo

Quan sát sơ đồ trên cho thấy sự tương hợp tâm lí giữa các thành viên không chỉ là sự thống nhất, mà còn là sự thích ứng giữa các thành viên trong ê kíp lãnh đạo để tạo nên sự cố kết, đồng cảm cao.

7.2.2. Phối hợp hành động của ê kíp lãnh đạo

Khác với hoạt động của mỗi cá nhân, ê kíp lãnh đạo là một nhóm xã hội – một nhóm xã hội phát triển cao. Do vậy, hoạt động quản lí của ê kíp lãnh đạo là sự phối hợp hành động một cách chặt chẽ giữa các thành viên. Sự phối hợp hành động giữa các thành viên trong ê kíp lãnh đạo cũng giống như sự phối hợp hành động trong một dây chuyền sản xuất. Nó thể hiện ở sự đồng bộ, ăn khớp giữa các thành viên trong hoạt động chung của ê kíp. Sự phối hợp hành động của một ê kíp khác với sự phối hợp hành động của một dây chuyền là nó rất linh hoạt, uyển chuyển.

Để phối hợp hành động tốt, trước hết giữa các thành viên của ê kíp phải thống nhất về quan điểm làm việc. Quan điểm làm việc được xây dựng trên cơ sở thống nhất về định hướng giá trị, về nhu cầu và động cơ, mục đích hoạt động của ê kíp.

Các biện pháp cụ thể giải quyết vấn đề của các thành viên ê kíp có thể khác nhau, song quan điểm làm việc phải thống nhất. Quan điểm làm việc của một ê kíp lãnh đạo của một doanh nghiệp phải chăng là những người lãnh đạo phải đồng lòng nhất trí hợp tác với nhau để phát triển hoạt động kinh doanh, ngày càng nâng cao thu nhập của doanh nghiệp và thu nhập của mỗi thành viên trong doanh nghiệp. Nói cách khác, phối hợp hành động giữa các thành viên của ê kíp là vì sự phát triển của doanh nghiệp. Dựa vào các nhiệm vụ được phân công, mỗi người lãnh đạo có thể hành động một cách sáng tạo theo khả năng và các hoàn cảnh cụ thể để thực hiện các mục tiêu chung của tổ chức.

Để có sự phối hợp hành động chặt chẽ giữa các thành viên của ê kíp lãnh đạo, mỗi thành viên phải làm việc một cách tự giác và có trách nhiệm cao. Tinh thần tự giác của các thành viên ê kíp thể hiện ở chỗ mỗi người tự nỗ lực và phấn đấu hết mình để hoàn thành các nhiệm vụ được phân công. Một khẩu hiệu hành động đã có từ lâu ở nước ta mà đến nay vẫn có giá trị về tinh thần trách nhiệm đó là "Mình vì mọi người, mọi người vì mình". Mỗi người biết sống vì nhau và sống vì tập thể. Sự phối hợp hành động của ê kíp lãnh đạo cũng giống như sự vận hành của các bộ phận trong một cơ thể. Nếu một bộ phận bị trục trặc thì sẽ ảnh hưởng đến hoạt động của cả cơ thể.

Để có được sự phối hợp hành động tốt giữa các thành viên trong ê kíp lãnh đạo thì sự phân công công việc trong ê kíp phải dựa trên năng lực, sở trường, sở đoản của mỗi người và tất nhiên trong sự phân công này không thể không tính đến khí chất, tính cách của các cá nhân. Sự phân công này sẽ phát huy được ưu điểm của mỗi người, hạn chế được những nhược điểm của họ.

Một yếu tố có ý nghĩa đối với việc phối hợp hành động của ê kíp lãnh đạo là các thành viên trong ê kíp phải có tinh thần kỉ luật. Theo A.G. Kôvaliop, kỉ luật không chỉ là hành động có lí trí nhằm đạt tới một cách có kế hoạch mục tiêu đã đã định, mà còn là năng lực kìm hãm, kiềm chế tất cả những xu hướng gây trở ngại cho việc thực hiện mục tiêu chung của tập thể. Kỉ luật là ý thức về nghĩa vụ của cá nhân đối với công việc được giao, là tinh thần trách nhiệm trước tập thể, là thói quen thực hiện một cách nghiêm túc chuẩn mực lao động (A.G. Kôvaliốp, 1976). Kỉ luật sẽ làm cho các thành viên của ê kíp hành động một cách thống nhất, có kế hoạch. Điều khác giữa kỉ luật của ê kíp

lãnh đạo với kỉ luật của những người lao động trong tổ chức là kỉ luật của ê kíp mang tính tự giác và ý thức trách nhiệm cao đối với nhiệm vụ được giao.

7.2.3. Mối quan hệ giữa tương hợp tâm lí và phối hợp hành động của ê kíp lãnh đạo

Là hai yếu tố quyết định sự hình thành và tồn tại của ê kíp lãnh đạo, tương hợp tâm lí và phối hợp hành động giữa các thành viên có liên quan chặt chẽ với nhau, phụ thuộc và đan xen vào nhau.

Tương hợp tâm lí là tiền đề, là điều kiện tiên quyết để dẫn tới sự phối hợp hành động. Bởi lẽ, sự thống nhất về khí chất, tính cách, nhu cầu, động cơ, định hướng giá trị, lợi ích... sẽ dẫn tới sự thống nhất, phối hợp hành động một cách chặt chẽ của các thành viên. Trái lại, không thể có sự phối hợp hành động có hiệu quả khi giữa các thành viên không có sự hoà hợp về các khía cạnh tâm lí trên.

Tương hợp tâm lí làm cho sự phối hợp hành động trở nên chặt chẽ hơn, đồng bộ hơn, hiệu quả hơn. Sự tương hợp này sẽ làm giảm bớt sự bất đồng, tăng khả năng khắc phục những trở ngại, khó khăn của các thành viên trong quá trình tổ chức hoạt động của tập thể.

Mặt khác, phối hợp hành động làm cho tương hợp tâm lí của các thành viên trong ê kíp lãnh đạo ngày càng phát triển ở mức cao hơn. Sự phối hợp hành động một cách chặt chẽ sẽ làm cho các thành viên càng đồng cảm với nhau nhiều hơn, hiểu nhau nhiều hơn và từ đó có sự cố kết tốt hơn. Sự phối hợp hành động cũng làm cho tương hợp tâm lí ngày càng đa diện hơn.

Có thể nói tương hợp tâm lí là cái bên trong, còn phối hợp hành động là cái bên ngoài, cái hình thức của ê kíp lãnh đạo. Đây là hai mặt thống nhất của ê kíp lãnh đạo, chúng không thể tách rời nhau, cái này là điều kiện của cái kia và ngược lại. Đây là mối quan hệ biện chứng, tương hỗ và phụ thuộc lẫn nhau. Hai yếu tố này luôn luôn đan xen vào nhau.

7.3. MỘT SỐ MÔ HÌNH Ê KÍP LÃNH ĐẠO

Việc xác định các mô hình ê kíp lãnh đạo có thể dựa vào một số tiêu chí như động cơ hoạt động, quan hệ giữa các thành viên. Theo động cơ hoạt động, ta có ê kíp lãnh đạo chân chính, ê kíp lãnh đạo tiêu cực. Theo tính chất của mối quan hệ giữa các thành viên, ta có ê kíp lãnh đạo theo quan hệ bạn bè, ê kíp lãnh đạo theo quan hệ huyết thống và ê kíp lãnh đạo theo quan hệ bạn bè và huyết thống.

7.3.1. Ê kíp lãnh đạo chân chính

Ê kíp này được hình thành và tồn tại trên cơ sở của một động cơ chân chính, đúng đắn. Đó là đảm bảo hài hoà về lợi ích của các thành viên ê kíp, của cả tập thể và của xã hội.

Sự tương hợp tâm lí và phối hợp hành động giữa các thành viên của ê kíp dựa trên cơ sở hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau. Hành động của mỗi thành viên và của cả ê kíp phù hợp với các chuẩn mực luật pháp và các chuẩn mực đạo đức của xã hội.

Trong quá trình hoạt động của ê kíp không tồn tại các biểu hiện tiêu cực như bè phái, tham ô, lãng phí tiền của của tập thể và của nhà nước. Sự phối hợp hoạt động của các thành viên trong ê kíp đồng bộ, nhịp nhàng. Mỗi người làm việc với tinh thần tự giác và có trách nhiệm cao. Do vậy, hoạt động của ê kíp có hiệu quả cao. Ê kíp trở thành nhân tố quyết định cho sự phát

triển của tổ chức. Đây là mô hình ê kíp lãnh đạo mà chúng ta cần xây dựng trong các tổ chức.

7.3.2. Ê kíp lãnh đạo tiêu cực

Ê kíp này được xây dựng trên cơ sở của một động cơ tiêu cực. Đó là hướng đến việc thoả mãn và đáp ứng lợi ích cá nhân của các thành viên ê kíp, còn lợi ích của tổ chức và xã hội không được quan tâm. Thực chất đây là sự cấu kết của một số người lãnh đạo nhằm tham ô tiền bạc của tổ chức và của Nhà nước để phục vụ cho ý đồ của cá nhân mình. Ê kíp loại này thường biểu hiện dưới dạng "cánh hẩu", "bè phái"... Những người lãnh đạo ở đây thường "dối trên, lừa dưới", kết bè, kết cánh, đầu cơ trục lợi. Do vậy, tham nhũng là hành vi tiêu biểu của ê kíp loại này. Động cơ làm việc và hành động của các thành viên trong ê kíp lãnh đạo loại này thường trái với các chuẩn mực xã hội. Các tổ chức có tồn tại ê kíp lãnh đạo loại này thường không phát triển, người lao động luôn bất bình, mâu thuẫn với những người lãnh đạo. Những người lãnh đạo tổ chức thường không tập hợp, thuyết phục được những người thừa hành.

Trong những năm qua đã có một số ban lãnh đạo của cơ quan, tổ chức, nhất là các doanh nghiệp cấu kết với nhau tạo thành các ê kíp lãnh đạo tiêu cực, tham ô lãng phí tài sản của nhà nước. Hàng ngàn cán bộ quản lí đã phải chịu xử lí về các hành vi sai trái của mình trước pháp luật, hàng trăm giám đốc đã phải vào tù. Họ đã gây thiệt hại cho nhà nước nhiều tỉ đồng.

7.3.3. Ê kíp lãnh đạo theo quan hệ bạn bè

Ê kíp lãnh đạo này được xây dựng trên cơ sở của quan hệ bạn bè. Đây là mô hình ê kíp lãnh đạo khá phổ biến. Giữa các thành viên của ê kíp có những quan hệ gắn bó, có những hiểu biết

và thông cảm với nhau. Do vậy, giữa các thành viên trong ê kíp có sự tương hợp tâm lí và phối hợp hành động ở mức độ cao.

Ê kíp loại này có thể là một ê kíp lãnh đạo tích cực, cũng có thể là một ê kíp lãnh đạo tiêu cực tuỳ thuộc vào động cơ hoạt động của ê kíp.

Trong những năm qua, việc phát triển các công ty cổ phần, các công ty trách nhiệm hữu hạn đã tạo điều kiện để hình thành mô hình ê kíp lãnh đạo kiểu này. Những người bạn cùng chiến đấu, những người bạn học, những người bạn thân... đã cùng nhau xây dựng các doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp đã hoạt động rất hiệu quả, đảm bảo cho người lao động có thu nhập tốt, đóng góp cho sự phát triển kinh tế của đất nước. Đây là những ê kíp lãnh đạo chân chính, có động cơ đúng đắn. Trong khi đó, những ê kíp lãnh đạo của các doanh nghiệp lợi dụng kẽ hở của luật pháp để buôn lậu, trốn thuế, những người lãnh đạo tìm cách thu vén cho lợi ích của cá nhân mình. Đây là những ê kíp lãnh đạo bạn bè theo kiểu tiêu cực.

7.3.4. Ê kíp lãnh đạo theo quan hệ huyết thống

Đặc trưng của ê kíp lãnh đạo loại này là các thành viên trong ê kíp đều là người của dòng họ hay một gia đình. Dẫn chứng điển hình về loại ê kíp này là chế độ vua chúa của xã hội phong kiến trước đây, cũng như ở một số quốc gia hiện nay. Ở các nước, nhiều tập đoàn kinh tế lớn là của một gia đình, dòng họ. Những người trong gia đình nắm giữ các vị trí quản lí chủ chốt của tập đoàn, chi phối toàn bộ mọi hoạt động của tập đoàn.

Chẳng hạn, ê kíp lãnh đạo của công ty gia đình lớn nhất nước Mĩ là công ty Cargill do 5 thế hệ của gia đình Cargill thay nhau nắm giữ trong 128 năm nay. Công ty Roquette của Pháp là

công ty đứng thứ hai ở châu Âu về kinh doanh tinh bột cũng là một công ty gia đình được thành lập từ năm 1993 và do một ê kíp lãnh đạo của dòng họ Roquette điều khiển. Tập đoàn xe hơi khổng lồ Fiat của Italia do dòng họ Agnelli lãnh đạo. Các hãng kinh doanh lớn như hãng Wallenburg của Thuỵ Điển và hãng điện tử Philip của Hà Lan cũng là mô hình ê kíp lãnh đạo theo huyết thống.

Ở nước ta, trong mấy năm gần đây đã xuất hiện một số doanh nghiệp tư nhân do các thành viên của gia đình quản lí.

Đối với mô hình ê kíp lãnh đạo này, sự tương hợp tâm lí và phối hợp hành động bị chi phối rất lớn của lợi ích gia đình và dòng họ. Bảo vệ lợi ích của gia đình để nó phát triển lên là định hướng quan trọng của các thành viên trong ê kíp lãnh đạo. Việc giữ gìn và phát triển lợi ích của gia đình, dòng họ đồng thời cũng là đảm bảo lợi ích cá nhân của các những thành viên trong ê kíp. Tất nhiên hoạt động của công ty phải dựa trên các quy định của luật pháp nhà nước.

CÂU HỎI THẢO LUẬN CHƯƠNG 7

1. *Trình bày khái niệm và bản chất khoa học của ê kíp lãnh đạo. Lí giải tại sao trong một tổ chức lại cần ê kíp lãnh đạo?*
2. *Phân tích hai thành tố của ê kíp lãnh đạo và mối liên hệ biện chứng giữa chúng.*
3. *Phân tích những biến tướng theo chiều hướng tiêu cực của ê kíp lãnh đạo. Làm thế nào để xây dựng được một ê kíp lãnh đạo tích cực?*
4. *Liên hệ thực tiễn ở nước ta hiện nay, trong những lĩnh vực nào dễ xuất hiện ê kíp lãnh đạo tiêu cực nhất, tại sao? Chỉ ra các biểu hiện tiêu cực của loại ê kíp này.*

Chương 8

MỘT SỐ TRỞ NGẠI TÂM LÍ ĐỐI VỚI NHỮNG NGƯỜI LÃNH ĐẠO LÀ PHỤ NỮ

Khi nghiên cứu về người lãnh đạo, tại sao chúng ta lại đặt vấn đề tìm hiểu về người lãnh đạo nữ, đặc biệt là những khó khăn trở ngại của họ? Vì đây là vấn đề cần được quan tâm và sẽ là khiếm khuyết nếu chúng ta không tìm hiểu nó khi nghiên cứu. Bởi lẽ:

Thứ nhất, phụ nữ chiếm một nửa dân số nhân loại, số lượng những người lãnh đạo là nữ ngày một tăng ở các quốc gia trên thế giới, cũng như ở nước ta. Mặt khác, ngày càng có nhiều phụ nữ chiếm giữ những vị trí quản lí quan trọng trong đời sống xã hội.

Thứ hai, đã từ lâu trong đời sống xã hội tồn tại tư tưởng trọng nam khinh nữ. Tư tưởng này được thể hiện trong quan niệm xã hội, cũng như trong một số tôn giáo. Trong Kinh thánh cho rằng, khi Chúa tạo ra con người thì tạo ra người đàn ông trước (Adam), sau đó người phụ nữ được tạo ra từ giẻ xương sườn của người đàn ông. Điều này đã phản ánh sự phụ thuộc của người phụ nữ vào người đàn ông, vị thế thấp kém của người phụ nữ so với nam giới.

Tư tưởng Nho giáo càng đánh giá thấp vai trò của người phụ nữ trong xã hội. Trong gia đình, người phụ nữ sinh mười người con gái cũng chưa được xem là có con, nhưng chỉ sinh một người con trai thì đã được xem là có con. Trong đời sống của làng xã, người phụ nữ không được ngồi vào mảnh chiếu giữa đình, mà chỉ có nam giới mới được ngồi để bàn việc làng nước.

Sự vùng lên và chuyên quyền độc đoán của Võ Tắc Thiên và Từ Hy Thái hậu trong xã hội phong kiến Trung Quốc có thể xem là phản ứng của những người phụ nữ đối với nam giới trong xã hội vốn bị thống trị bởi tư tưởng trọng nam khinh nữ.

Do tư tưởng này mà số phụ nữ giữ các cương vị lãnh đạo chiếm tỉ lệ khiêm tốn so với nam giới. Mặt khác, người phụ nữ cũng rất thiệt thòi trong việc thăng tiến và hưởng thụ các lợi ích từ hoạt động quản lí. Điều này không chỉ tồn tại trong xã hội xưa mà còn ảnh hưởng trong cả xã hội hiện đại ngày này.

8.1. SỰ GIA TĂNG VỊ THẾ CỦA NGƯỜI PHỤ NỮ TRONG XÃ HỘI HIỆN ĐẠI

Nếu trong xã hội phong kiến, số phụ nữ giữ các vị trí quyền lực chính trị quan trọng, đặc biệt là đứng đầu các quốc gia chỉ là những con số ít ỏi, có thể đếm trên đầu ngón tay thì ngày nay số phụ nữ là tổng thống, thủ tướng, các bộ trưởng, thứ trưởng, nghị sĩ quốc hội, giám đốc các doanh nghiệp... ngày càng nhiều.

Theo số liệu thống kê được đăng tải trên trang Web "www.onlinewomenninpolitics.org" (2005) cho thấy có một tỉ lệ đáng kể phụ nữ tham gia trong quốc hội của một số nước trên thế giới như: Bắc Âu 39,9%, châu Âu (trừ Bắc Âu) là 16,9%, châu Mĩ là 18,9%, châu Á là 15,1%, Thái Bình Dương là 13,3%, Tiểu Sahara châu Phi là 15,6%...[1]

Theo kết quả nghiên cứu của Morrison và Von Glinow (1990) cho thấy ở Mĩ năm 1990 có khoảng 40% vị trí quản lí do phụ nữ đảm nhiệm. Mặc dù sự thành công của phụ nữ thấp hơn

---

[1] Theo: Bản tin Phụ nữ và Tiến bộ của Viện Khoa học Xã hội Việt Nam, số 2/2005.

so với nam giới, song nhiều phụ nữ vẫn đạt được những vị thế cao trong tổ chức. Có từ 2 – 4% phụ nữ có vị trí cao trong quản lí và trong các cơ quan hành pháp (Morrison và Von Glinow, 1990; Snyder, Verderber, Langmeyer, Myers, 1992).

Theo điều tra của Catalyst tại Mĩ, có khoảng 3% chức vụ cao nhất trong các công ty như: Chủ tịch, giám đốc điều hành và tương đương của 500 công ty hàng đầu của Mĩ do tạp chí Fortune xếp hạng là do phụ nữ nắm giữ, có hơn 400 công ty trong số 500 công ty này có thành viên ban lãnh đạo là nữ. Ở Anh, trong số 200 công ty hàng đầu thì có gần một nửa có phụ nữ trong Ban Giám đốc.

Theo số liệu thống kê năm 2005 cho thấy, châu Á – Thái Bình Dương là nơi có tỉ lệ phụ nữ giữ các chức quản lí quan trọng cao nhất thế giới. Hiện nay ở châu Á – Thái Bình Dương có bốn phụ nữ nắm giữ quyền lực cao nhất gồm: thủ tướng New Zealand là Helen Clack, tổng thống Philippines là Gloria Aroyo, tổng thống Srilanka là Chandrika Kumaratunga, thủ tướng Băngladesh là Khalida Zia. Theo các nhà phân tích, sở dĩ châu Á có phụ nữ là lãnh đạo cao cấp là do truyền thống gia đình như đương kim tổng thống Srilanka là Chandrika Kumaratunga là con gái của thủ tướng bị ám sát; thủ tướng Bangladesh là Khalida Zia là vợ của cựu tổng thống Ziaur Rehman; tổng thống Philippines là Gloria Aroyo là con gái của cựu tổng thống Diosdado Macapagal; nhà lãnh đạo đảng Quốc Đại, Ấn Độ Sonia Gandhi là con dâu của dòng họ Gandhi.

Ở nước ta, ngày càng có nhiều phụ nữ tham gia vào bộ máy quản lí của Đảng và Nhà nước ở các cấp, số phụ nữ là đại biểu Quốc hội, lãnh đạo các tổng công ty, công ty ngày càng tăng.

Chẳng hạn, theo số liệu thống kê năm 1988, số đại biểu nữ trong Quốc hội khoá X chiếm 26,22%, đại biểu hội đồng nhân dân tỉnh, thành phố là nữ chiếm 20,4%. Phụ nữ tham gia trong các cấp uỷ Đảng có 10,6% là uỷ viên Trung ương Đảng, 11,3% uỷ viên ban chấp hành tỉnh, thành phố, 8,2% là bí thư tỉnh uỷ, 11,7% là uỷ viên ban chấp hành huyện, thị và 9,4% là uỷ viên ban chấp hành xã, phường. Phụ nữ là bộ trưởng và tương đương chiếm 13,1%, thứ trưởng và tương đương chiếm 7,4%, vụ trưởng và tương đương chiếm 13%, chủ tịch tỉnh 1,6%, phó chủ tịch tỉnh 11,2%... Về quản lí doanh nghiệp: ở cấp Trung ương có 4% là tổng giám đốc, 4,1% là phó tổng giám đốc. Ở cấp tỉnh, thành phố: giám đốc công ty là 18,1%, phó giám đốc công ty là 15,6%...[1]

Tỉ lệ phụ nữ Việt Nam tham gia các vị trí quản lí hiện nay ngày càng tăng lên. Nếu tính trong ngành may mặc ở TP. Hồ Chí Minh, nữ quản lí từ cấp tổ trưởng trở lên trong 6 công ty dệt may là Công ty Dệt Phong phú, Công ty Dệt Việt Thắng, Công ty TNHH Thái Tuấn, Liên doanh Coasts Tootal, Công ty May Việt Tiến, Công ty May Nhà Bè tăng lên hàng năm: Năm 1996 là 643 người, năm 1997 là 676 người, năm 1998 là 690 người, năm 1999 là 724 người, năm 2000 là 781 người.[2]

Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng, toàn cầu hoá về kinh tế sẽ kéo theo nhiều biến đổi quan trọng trong đời sống xã hội. Con người được giải phóng và vai trò cá nhân được đề cao, vị thế của người phụ nữ sẽ được nâng cao trong đời sống xã hội. Nhiều nhà

---

[1] Theo Phụ nữ và Tiến bộ, Uỷ ban Quốc gia về sự tiến bộ của phụ nữ, số 1/1999.

[2] Nguyễn Thị Hoà, Tạp chí Khoa học về phụ nữ, số 6/2002.

tương lai học còn dự đoán rằng thế kỉ XXI sẽ là "Thế kỉ của phái đẹp", thế giới ở trong tay người phụ nữ sẽ ôn hoà hơn, ít tham lam hơn (Lê Thi, 2000).

8.2. MỘT SỐ TRỞ NGẠI TÂM LÍ ĐỐI VỚI NHỮNG NGƯỜI LÃNH ĐẠO LÀ PHỤ NỮ

Nhìn vào các số liệu thống kê ở trên ta thấy vị thế và vai trò của người phụ nữ trong đời sống xã hội ngày càng được nâng cao, số phụ nữ đảm nhiệm các cương vị lãnh đạo, kể cả ở cấp cao nhất của một quốc gia cũng tăng lên và các nhà tương lai học khá lạc quan về vị thế của "phái đẹp" trong thế kỉ XXI này.

Tuy vậy, trên các cương vị lãnh đạo khác nhau trong tổ chức, người phụ nữ lại gặp khá nhiều trở ngại và vẫn còn chiếm một tỉ lệ rất khiêm tốn so với nam giới. Trong khi đó tỉ lệ nam và nữ cơ bản là tương đương nhau trong cơ cấu dân số. Điều này ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả quản lí của người phụ nữ trong các tổ chức xã hội. Có thể nêu ra một số trở ngại tâm lí chính đối với người phụ nữ trong cương vị quản lí như sau:

8.2.1. Định kiến xã hội về vai trò và khả năng của người phụ nữ

8.2.1.1. Khái niệm

Định kiến xã hội về vai trò và vị thế của người phụ nữ trong các tổ chức, cũng như trong đời sống xã hội nói chung là thái độ thiên lệch, thiếu khách quan và mang tính định khuôn về người phụ nữ. Thái độ này về cơ bản là mang tính tiêu cực.

8.2.1.2. Những biểu hiện của định kiến xã hội về vai trò và vị thế của người phụ nữ trong các tổ chức

Định kiến về vai trò và vị thế của người phụ nữ trước hết xuất phát từ cách nhìn nhận sai lệch về khả năng của người

phụ nữ trong đời sống xã hội. Nhận thức sai lệch này trước hết xuất phát từ *tư tưởng trọng nam khinh nữ* có nguồn gốc từ Nho giáo và đã tồn tại rất sớm trong đời sống xã hội. Đây là tư tưởng khá phổ biến ở các quốc gia, ở các châu lục, ở các xã hội có trình độ phát triển khác nhau. Cuộc đấu tranh để đòi quyền bình đẳng giới, vì sự tiến bộ của phụ nữ ở phạm vi toàn cầu hiện nay đã làm cho phụ nữ có nhiều cơ hội vươn lên hơn, được giao nhiều vị trí quản lí xã hội hơn. Song, sự ảnh hưởng của tư tưởng này trong đời sống xã hội hiện nay vẫn còn ở mức độ không nhỏ, đặc biệt với việc đánh giá và ứng xử đối với phụ nữ trong lĩnh vực quản lí xã hội. Tư tưởng trọng nam khinh nữ đối với vấn đề quản lí của người phụ nữ thể hiện rất đa dạng trong đời sống xã hội.

Theo quan niệm cũ, mang tính nông cạn về người lãnh đạo cho rằng: Người lãnh đạo với tư cách là một ông chủ (một người chỉ huy) thì người ta nghĩ đến nam giới, còn khi cho rằng người lãnh đạo là người ảnh hưởng (vai trò của một người thầy giáo) thì người ta nghĩ đến nữ giới. Quan niệm này xuất phát từ suy nghĩ cho rằng người lãnh đạo nữ thường nghiêng về sự giải quyết tình cảm, còn người lãnh đạo nam giới thích hợp với những hành động mạnh mẽ, quyết đoán.

Do những quan niệm như vậy mà tỉ lệ phụ nữ tham gia quản lí, nhất là quản lí cấp cao còn chiếm tỉ lệ thấp. Nghiên cứu của Paul E. Spector (2000) cho thấy người phụ nữ có nhiều khó khăn hơn nam giới trong việc đạt được và thực thi các vị trí quản lí cao trong tổ chức.

Theo số liệu thống kê, năm 1999 ở Nhật Bản số phụ nữ lãnh đạo tại các công ty lớn nhất Nhật Bản chỉ chiếm 0,2%, nghĩa là kém nhiều lần so với một số nước như Mĩ và Anh. Còn các công ty

sản xuất xe hơi, điện tử và vi tính ở Nhật thì ban giám đốc toàn là nam giới. Theo số liệu điều tra của Bộ Lao động Nhật Bản năm 1995, đa số các công ty của Nhật Bản đều từ chối đưa phụ nữ vào ban lãnh đạo, vì họ cho là phụ nữ "thiếu kiến thức và đầu óc phán đoán". Chẳng hạn, công ty Toyota vào thời điểm tháng 8/1998 có 6.200 lao động nữ, chiếm 8,6% tổng số lao động của công ty, nhưng không có ai trong số 61 nhà quản lí cao cấp là nữ giới. Theo số liệu thống kê của Bộ Lao động Nhật Bản năm 1997, phụ nữ chỉ chiếm chưa tới 1/4 trong số 3,85 triệu nhà quản lí ở Nhật, mặc dù số lượng này đã tăng nhiều so với năm 1990.

Ở châu Á, tuy số phụ nữ giữ chức vụ quan trọng chiếm tỉ lệ cao trên thế giới, nhưng ở một số nước tỉ lệ phụ nữ tham gia quản lí xã hội còn thấp. Ở Bangladesh, phụ nữ là đại biểu quốc hội chỉ chiếm 2%, ở Sri Lanka chỉ có 4,9% phụ nữ là đại biểu quốc hội và tỉ lệ này ở Ấn Độ là 8%.

Từ những nhìn nhận tiêu cực về năng lực của người phụ nữ nên cách đánh giá, ứng xử với họ trong các tổ chức cũng thiếu khách quan và công bằng. Nghiên cứu của Stroh, Brett, Reilly, Meyers (1992) tại 500 công ty của Mĩ cho thấy khi quá trình công tác và năng lực của phụ nữ và nam giới như nhau thì thu nhập của nữ giới kém hơn đồng nghiệp nam một cách rõ rệt. Một nghiên cứu khác của Lyness, Thompson (1997) đã đi đến nhận xét có sự khác nhau trong khoản thu nhập thêm, phụ cấp giữa nam và nữ.

Mặc dù ở Mĩ số lượng lao động nữ và những người quản lí là phụ nữ tăng lên, song cách ứng xử với phụ nữ rất ít thay đổi. Chẳng hạn, năm 1977 có 18% những người quản lí là nữ thì đến năm 1984 tỉ lệ này đã tăng lên 29%, nhưng cũng không có sự

thay đổi về lương cho những người quản lí là nữ và vẫn có sự phân biệt giữa nam và nữ. Năm 1992 các nhân viên quản trị, những người quản lí là nam có thu nhập trung bình là 40.768 đô la Mĩ/năm, trong khi đó thu nhập trung bình của các nhân viên quản trị, những người quản lí là nữ cùng cấp chỉ có 26.988 đô la Mĩ. Đặc biệt, sự phân biệt đối xử này thể hiện rất rõ ở những phụ nữ có thâm niên công tác ít và vị trí quản lí thấp (Stroh, Brett, Reilly, 1992).

Một số nghiên cứu cho thấy có định kiến trong việc trả công, tiền thưởng đối với phụ nữ ở những vị trí cao nhất trong tổ chức. Nghiên cứu của Shein, Mueler, Lituchy, Liu (1996) đã chỉ ra những quan điểm có tính khuôn mẫu về tính cách của nam và nữ làm cho phụ nữ bất lợi trong việc lựa chọn vào các vị trí quản lí. Các nhà nghiên cứu đã yêu cầu mọi người miêu tả về các đặc điểm tính cách cần thiết của những người quản lí. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự miêu tả về những người quản lí trùng hợp nhiều hơn với miêu tả về nam giới, trong khi đó không thấy có những miêu tả trùng hợp với miêu tả về nữ giới. Điều này là một trong những nguyên nhân dẫn tới sự khó khăn trong việc bổ nhiệm phụ nữ vào các vị trí quản lí.

Nghiên cứu của Jacobs (1992) cho thấy mặc dù những ứng xử mang tính định kiến với phụ nữ đã được thu hẹp và vấn đề bình đẳng giới đã tốt hơn, nhưng sự khác biệt về quyền lực giữa nam và nữ thì vẫn không thay đổi mấy.

Phân tích một số công trình nghiên cứu ta thấy định kiến giới, chủ yếu là tư tưởng trọng nam khinh nữ về vấn đề quản lí đã tồn tại trong quá khứ nhân loại và vẫn còn tồn tại trong xã hội hiện đại. Vấn đề đặt ra là: Tại sao lại tồn tại tư tưởng này trong đời sống xã hội?

Trong nghiên cứu của mình, Eegly (1983) đã lí giải về vấn đề này như sau:

Thứ nhất, giữa nam và nữ có vị thế khác nhau mang tính truyền thống về nghề nghiệp. Nam giới thường đảm nhiệm các công việc và vị trí quan trọng hơn trong xã hội so với nữ giới.

Thứ hai, sự khác nhau giữa nam và nữ thể hiện qua vai trò của họ. So với nam giới, nữ giới có ảnh hưởng đến người khác ít hơn, song họ lại dễ bị ảnh hưởng hơn. Sự khác biệt này làm cho phụ nữ ít trở thành những người lãnh đạo hơn và khi đã trở thành người lãnh đạo thì việc thăng tiến cũng chậm hơn.

Một biểu hiện khác của định kiến xã hội đối với việc lựa chọn phụ nữ vào các vị trí quản lí là quan điểm cho rằng so với nam giới, phụ nữ ít đáp ứng được những yêu cầu, đòi hỏi của hoạt động quản lí. Họ không có những kĩ năng để thực hiện được công việc quản lí. Đây là kết quả nghiên cứu của Bass, Kruskell, Alexander (1971), Heiman, Block, Martell, Simon (1989), Powell, Butterfield (1989), Rosen, Jerdee (1973), Schein (1973, 1975).

Nghiên cứu của Deaux, Emswiller cũng cho thấy khi những người phụ nữ thành công trong quản lí thì người ta cho rằng đó là do những yếu tố thuộc về tổ chức như sự kiểm tra, sự may mắn, trong khi đó những người đàn ông thành công thì người ta cho là do các kĩ năng của họ (Deaux, Emswiller, 1974).

Một định kiến khá phổ biến khác đối với phụ nữ là quan niệm cho rằng những người lãnh đạo là nam có khả năng định hướng nhiệm vụ tốt hơn những người lãnh đạo là nữ. Điều này thể hiện ở chỗ những người lãnh đạo nam xác định mục tiêu, phương hướng hoạt động của tổ chức tốt hơn. Họ có tầm nhìn

mang tính lâu dài hơn, có tầm chiến lược hơn. Trong khi đó những người lãnh đạo nữ lại quan tâm nhiều hơn đến việc xử lí các quan hệ liên nhóm, liên nhân cách trong tổ chức.

Nghiên cứu của White, Crino, Desanctis (1981) cho thấy trong nhiều tổ chức phụ nữ không được khuyến khích, không được đào tạo thích đáng, không được quan tâm đúng mức để trở thành người lãnh đạo. Từ kết quả nghiên cứu của các tác giả này còn cho thấy những người đàn ông ít tin tưởng rằng phụ nữ có khả năng trở thành những người lãnh đạo tốt hoặc họ không muốn phụ nữ nắm giữ các vị trí quyền lực trong tổ chức.

Ở nước ta, định kiến xã hội đối với phụ nữ về vấn đề quản lí cũng vẫn còn tồn tại và nó có ảnh hưởng không nhỏ đến sự tiến bộ của họ.

Như đã phân tích ở trên, trong xã hội phong kiến, người phụ nữ không được ngồi vào mảnh chiếu giữa đình để bàn chuyện của làng nước. Người phụ nữ không được tham gia các khoa thi cử để ra làm quan (đảm nhiệm các vị trí quản lí) trong chính quyền các cấp. Đây là lĩnh vực chỉ dành cho nam giới.

Ngày nay, định kiến với nữ giới đã giảm nhiều nhờ vào các chủ trương, chính sách đúng đắn của Đảng và Nhà nước về vấn đề bình đẳng giới, về vấn đề tiến bộ của phụ nữ. Chúng ta đã thành lập Uỷ ban Quốc gia về sự tiến bộ của Việt Nam để thực hiện Công ước Liên hợp quốc xoá bỏ mọi hình thức phân biệt đối xử đối với phụ nữ (CEDAW)[1].

---

[1] Công ước này được Liên hợp quốc phê chuẩn ngày 18/12/1979 và được Chính phủ Việt Nam kí tham gia ngày 29/7/1980 và được Quốc hội phê chuẩn ngày 19/3/1982.

Tuy vậy, Việt Nam là một quốc gia đã trải qua sự thống trị khá dài của chế độ phong kiến lạc hậu và bảo thủ với sự ảnh hưởng sâu sắc của Nho giáo, nên định kiến xã hội đối với phụ nữ là rất lớn trong quá khứ. Trong xã hội hiện nay, định kiến này vẫn còn ảnh hưởng đáng kể. Điều này thể hiện ở một số khía cạnh sau:

– Trong đời sống gia đình và xã hội, thời gian làm việc của phụ nữ ở nước ta nhiều hơn nam giới. Kết quả của một nghiên cứu đã cho chúng ta những số liệu đáng chú ý.

Bảng 8.1: So sánh về sử dụng thời gian giữa nam và nữ[1]

TT	Sử dụng thời gian (giờ)	Ở nông thôn		Ở thành thị	
		Phụ nữ	*Nam giới*	*Phụ nữ*	*Nam giới*
1	Thời gian ngủ	8h	10h	6h15′	7h19′
2	Thời gian làm việc có thu nhập	8h45′	8h30′	8h50′	8h36′
3	Thời gian ăn uống và nghỉ ngơi	1h15′	5h	3h31′	6h47′
4	Thời gian làm công việc gia đình	6h	30′	5h24′30″	1h17′30″

Nhìn vào số liệu bảng 8.1 ta thấy, rõ ràng thời gian nghỉ ngơi của phụ nữ thấp hơn nam giới và thời gian làm việc của phụ nữ cao hơn nam giới, nhất là làm các công việc gia đình (người phụ nữ phải làm việc gấp hơn 5 lần so với nam giới ở khu vực thành thị và gấp 12 lần ở khu vực nông thôn).

– Trong hoạt động quản lí xã hội, tỉ lệ phụ nữ có tăng lên song vẫn còn chiếm một tỉ lệ thấp so với nam giới. Kết quả nghiên cứu của Phạm Ngọc Anh và đồng nghiệp (2003) cho thấy:

[1] Nguồn: Đàm Hạnh, Thời báo Kinh tế Việt Nam, số 20 ngày 10/3/1999.

+ Phụ nữ tham gia cấp uỷ ở các vị trí như bí thư, phó bí thư, uỷ viên thường vụ có tỉ lệ rất thấp, trong đó có chức vụ bí thư tỉnh uỷ khoá 2001 – 2005 giảm so với khoá 1996 – 2000 (1,6% so với 8,3%). Ở một số tỉnh thành có tỉ lệ phụ nữ giữ các vị trí quản lí chủ chốt trong cấp uỷ đảng cao như TP. Hồ Chí Minh và Hải Phòng cũng dưới 30%. Ở TP. Hồ Chí Minh, tỉ lệ nữ là bí thư quận uỷ chiếm 27,3%, bí thư đảng uỷ xã/phường chiếm 21,6%. Ở Hải Phòng có 15,3% phụ nữ là bí thư quận uỷ/huyện uỷ.

+ Phụ nữ tham gia vào các vị trí quản lí của chính quyền thấp hơn so với cấp uỷ đảng. Ở TP. Hồ Chí Minh tỉ lệ nữ tham gia quản lí chính quyền cao, nhưng cũng chỉ có 13,6% phụ nữ đảm nhiệm chức vụ chủ tịch UBND quận/huyện. Ở các bộ, ngành tỉ lệ nữ là bộ trưởng, thứ trưởng, vụ trưởng chiếm tỉ lệ thấp, tỉ lệ nữ là phó vụ trưởng và tương đương chỉ chiếm 9,5% trong tổng số các phó vụ trưởng.

+ Phụ nữ tham gia vào Hội đồng nhân dân các cấp cũng ở tình trạng tương tự. Trong khoá 1999 – 2004, tại Hải Phòng có 12,7% phụ nữ tham gia Hội đồng nhân dân ở cấp thành phố; 25,1% tham gia ở cấp quận/huyện và 19,8% tham gia ở cấp xã/phường. Tỉ lệ này ở TP. Hồ Chí Minh là 24,7%; 20,4% và 18,3%. Ở tỉnh Tuyên Quang tỉ lệ này có cao hơn là 33,3%; 30,6% và 20,3% (Phạm Ngọc Anh, 2003).

Theo nghiên cứu của Nguyễn Thị Hoà (2002), trong ngành dệt may ở nước ta tỉ lệ nữ quản lí ở cấp tổng giám đốc, giám đốc rất thấp, những vị trí mà họ đảm nhiệm thường là cấp phó, cấp giúp việc cho cấp trưởng (cấp này thường là nam). Mặt khác, đôi khi vị trí này của chị em thường bị cấp trưởng thay đổi một cách tuỳ tiện.[1]

---

[1] Nguyễn Thị Hoà, 2002. Tạp chí Khoa học về phụ nữ, tháng 6/2002.

Trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học, vai trò của các cán bộ nghiên cứu là nữ thể hiện qua việc thực hiện các đề tài nghiên cứu vẫn còn hạn chế. Nghiên cứu của Trần Thị Vân Anh năm 1999 đối với 598 nữ cán bộ khoa học xã hội và 64 nam cán bộ về năng lực của cán bộ nữ, sự tin tưởng của cán bộ lãnh đạo đối với nữ... đã thu được kết quả như sau: Trong vòng khoảng 10 năm, từ 1992 – 1999, toàn Viện Khoa học Xã hội Việt Nam thực hiện 125 đề tài cấp Bộ, số nữ giới làm chủ nhiệm đề tài chiếm 10%, làm chủ nhiệm đề tài cấp Nhà nước chiếm 4,4%, chủ nhiệm dự án điều tra cơ bản chiếm 4,7%. Một trong những lí do cơ bản để lí giải cho thực trạng này là tỉ lệ cán bộ nữ có học hàm, học vị còn thấp. Số cán bộ nữ có học hàm giáo sư ở Viện Khoa học xã hội Việt Nam (khi đó gọi là Trung tâm Khoa học Xã hội và Nhân văn Quốc gia) năm 1999 là 4% (còn lại 96% là nam), có học hàm phó giáo sư là 13%, có học vị tiến sĩ là 31%. Việc giao làm chủ nhiệm đề tài nghiên cứu phụ thuộc khá nhiều vào học hàm, học vị của cán bộ nghiên cứu. Về các chức vụ quản lí của nữ tại các cơ sở nghiên cứu khoa học, trong đó có Viện Khoa học Xã hội Việt Nam cũng còn rất khiêm tốn. Theo số liệu điều tra năm 1999, số cán bộ nữ đảm nhiệm chức vụ viện trưởng và tương đương của Viện Khoa học Xã hội Việt Nam chiếm 0,5%, phó viện trưởng và tương đương chiếm 0,9%, cấp trưởng phòng và tương đương chiếm 20%, trong đó có trưởng phòng nghiên cứu chiếm 19%[1]...

Như vậy, phân tích những nghiên cứu ở trên cho thấy vai trò quản lí của người phụ nữ trong đời sống xã hội và trong các tổ chức còn khá thấp. Người ta đã đánh giá thấp, nhìn nhận còn

[1] Trần Thị Vân Anh, Tạp chí Khoa học về phụ nữ, số 4/2002.

thiếu khách quan về khả năng quản lí của người phụ nữ, mặc dù trong những năm gần đây các quốc gia đã quan tâm nhiều hơn đến vấn đề bình đẳng giới, đến sự tiến bộ của phụ nữ. Số phụ nữ đảm nhiệm các vị trí quản lí đã tăng lên trong các lĩnh vực của đời sống xã hội, song so với nam giới thì vẫn còn chiếm tỉ lệ rất khiêm tốn.

8.2.2. Sự mặc cảm, tự ti của người phụ nữ và gánh nặng của công việc gia đình

Khi phân tích về thực trạng phụ nữ tham gia vào hoạt động quản lí xã hội với tỉ lệ thấp, ta thấy không chỉ có những nguyên nhân khách quan, trong đó có định kiến về giới, mà có những nguyên nhân thuộc về phía chủ quan của phụ nữ. Một trong những nguyên nhân chủ quan cần được quan tâm nhất là sự mặc cảm, tự ti của phụ nữ.

Sự mặc cảm, tự ti này thể hiện ở chỗ người phụ nữ tự đánh giá thấp khả năng của mình, thiếu tự tin vào chính bản thân mình. Điều này đã làm gia tăng những định kiến (vốn đã tồn tại khá sâu sắc trong đời sống xã hội) về vai trò của người phụ nữ và tất yếu đã hạn chế mức độ tham gia của phụ nữ vào hoạt động quản lí xã hội.

Nghiên cứu của Heilman, Simon, Repper (1987) đã đi đến những nhận định: Phụ nữ chưa thực sự đánh giá đúng khả năng của mình. Những người lãnh đạo nữ thường có quan niệm rằng mình được thăng tiến trong các cương vị quản lí là do sự ưu ái về giới tính hơn là do năng lực và cống hiến của họ cho tổ chức. Những người phụ nữ thường có đánh giá tiêu cực về các kĩ năng lãnh đạo của họ, ít có niềm tin về sự thành công của bản thân, ít quan tâm đến việc trở thành người lãnh đạo hoặc thăng tiến.

Sự nhận thức này giảm đi niềm tin ban đầu của người phụ nữ trên con đường trở thành những người lãnh đạo. Nghiên cứu của Heilman, Lucas, Kaplow (1990) còn cho thấy tồn tại một dư luận xã hội cho rằng một số phụ nữ thành công trên con đường công danh là do được ưu ái về hình thức (sự ưu ái do hình thức và nhan sắc của người phụ nữ) và không ít phụ nữ cũng tự đánh giá về mình như vậy. Những suy nghĩ này đã làm giảm đi niềm tin của xã hội đối với những người lãnh đạo nữ, làm cho xã hội đánh giá sai lệch khi lựa chọn phụ nữ vào các vị trí quản lí và về sự thành đạt của họ trong hoạt động quản lí.

Nghiên cứu của Ordway Tead cũng đi đến nhận định: Trong quan niệm truyền thống, chính phụ nữ vẫn thường nghĩ về nam giới như những người lãnh đạo và họ nghi ngờ khả năng quản lí của những người lãnh đạo cùng giới tính. Họ hay so sánh, bắt bẻ, thiếu thông cảm trong việc xem xét những thiếu sót, sai lầm của những người lãnh đạo nữ.

Ở nước ta, một số nghiên cứu cũng chỉ ra mặc cảm, tự ti của phụ nữ về khả năng quản lí của mình.

Nghiên cứu của Nguyễn Thị Hoà (2002) cho rằng: *"Bản thân một số nữ quản lí cũng có những suy nghĩ: nữ không nên làm quản lí, không nên ôm đồm nhiều việc vừa mệt mà đôi khi thất bại còn không ăn, không ngủ vì tiếc tiền và công sức. Phụ nữ muốn trẻ trung, đẹp lâu thì không nên làm quản lí, nhất là quản lí doanh nghiệp"*.

Trong nghiên cứu của Trần Thị Vân Anh (1999) ở 589 cán bộ nữ của Viện Khoa học Xã hội Việt Nam – những người có học vấn khá cao, nhiều người có học hàm học vị cho thấy: Rất ít phụ nữ đánh giá mình cao hơn nam giới về các lĩnh vực hoạt động nghiên cứu khoa học, việc tham gia giảng dạy, đào tạo và thu nhập...

Một tỉ lệ khá lớn cán bộ nữ được hỏi cho rằng họ thua kém nam giới. Kết quả cụ thể như sau: Về công trình nghiên cứu chỉ có 9% cán bộ nữ cho là họ hơn nam giới, 55% cho là như nhau, 36% cho là kém hơn. Về tham gia giảng dạy, chỉ có 7% cán bộ nữ cho là họ hơn nam giới, 33% cho là như nhau và 60% cho là kém hơn. Về thu nhập, có 1% cho là hơn nam giới, 53% cho là ngang nhau và 46% cho là kém hơn.

Vậy thực chất phụ nữ có phải là kém hơn nam giới về khả năng, trong đó có khả năng quản lí không? Nghiên cứu của Heilman, Bloch, Martell, Simon (1989) cho thấy thực tế không có sự khác biệt lớn về các đặc điểm tâm lí giữa nam và nữ đối với hoạt động quản lí. Khi phỏng vấn về đặc điểm của những người lãnh đạo nữ thành công cho thấy các đặc điểm này rất giống đặc điểm của những người lãnh đạo nam. Nghiên cứu của các tác giả này còn cho thấy giữa nam và nữ không có sự khác biệt về phong cách lãnh đạo. Một số nhà nghiên cứu còn cho rằng, ở một số khía cạnh phụ nữ còn nổi trội hơn nam giới như: khả năng biểu đạt ngôn ngữ, tư duy hình tượng. Ở Mĩ từ năm 1985 – 2002 đã tiến hành 45 cuộc khảo sát về sự khác biệt phong cách quản lí giữa nam và nữ. Kết quả của những cuộc khảo sát này đã đi đến nhận định: Những người lãnh đạo nữ vượt trội hơn những người lãnh đạo nam ở khả năng nêu gương, hướng dẫn cấp dưới và thúc đẩy sự sáng tạo. Tại Trường Đại học Northwestern (Mĩ) đã tổ chức cuộc thảo luận về vấn đề: Giữa nam và nữ, ai có khả năng lãnh đạo giỏi hơn. Các nhà nghiên cứu đã đi đến nhận định: Phụ nữ mới là những người quản lí có hiệu quả nhất.

Sự khác biệt về năng lực quản lí, phong cách lãnh đạo, các đặc điểm tâm lí khác giữa những người lãnh đạo nam và những người lãnh đạo nữ là vấn đề còn cần được tiếp tục nghiên cứu.

Song, sẽ là thiếu cơ sở nếu chúng ta kết luận rằng phụ nữ kém hơn nam giới về năng lực và hiệu quả lãnh đạo. Trong lịch sử đã có nhiều phụ nữ rất thành công ở các cương vị quản lí cao của xã hội, để lại dấu ấn sâu đậm trong lịch sử của quốc gia, cũng như của nhân loại.

Bên cạnh việc tự phụ nữ đánh giá thấp khả năng của mình so với nam giới, có biểu hiện mặc cảm, tự ti thì những người lãnh đạo nữ lại gặp những khó khăn khác như sự bận rộn về công việc gia đình, việc thực hiện thiên chức của một người mẹ, người vợ. Đây là những trở ngại lớn đối với hoạt động quản lí của người phụ nữ.

Trong cuộc sống gia đình, đa số những người phụ nữ đều phụ thuộc kinh tế vào người chồng. Nói cách khác, trong gia đình việc kiếm tiền để đảm bảo cuộc sống gia đình chủ yếu do người chồng đảm nhiệm. Đây là yếu tố quan trọng để xác định vấn đề "Ai là người chủ của gia đình?". Chính điều này đã hạn chế nhiều việc phụ nữ tham gia hoạt động quản lí xã hội.

Trong những thập kỉ gần đây, vị trí kinh tế của người phụ nữ trong gia đình đã thay đổi. Khả năng độc lập về kinh tế của người phụ nữ so với người chồng trong gia đình có sự thay đổi đáng kể. Theo một thống kê của Tạp chí Canadian Culture thì ở Canada từ năm 1967 đến năm 1992 số phụ nữ kiếm được tiền hơn chồng đã tăng lên đáng kể. Năm 1967 tỉ lệ này là 4%, năm 1972 là 5,5%, năm 1977 là 7%, năm 1982 là 10%, năm 1987 là 12% và năm 1992 là 15%. Như vậy, số phụ nữ kiếm được tiền hơn chồng tăng lên hàng năm và năm 1992 đã tăng gần 4 lần so với năm 1967. Trong đời sống xã hội, vị thế của người phụ nữ ngày càng được mở rộng và nâng cao. Số phụ nữ giữ các vị trí quản lí cao ngày càng tăng.

Mặc dù vị thế xã hội của người phụ nữ ngày nay đã có thay đổi theo chiều hướng tích cực, nhưng họ vẫn phải đảm đương những công việc có tính chất thiên chức của mình như sinh đẻ và chăm sóc con cái, gia đình. Ngày nay, với sự tiến bộ của khoa học, phương pháp kiểm soát sinh đẻ, quan hệ tình dục trong gia đình đã có nhiều ưu việt, số lượng con sinh ra đã giảm nhiều (như ở nước ta, mỗi phụ nữ chỉ sinh từ 1 – 2 con). Đây là điều kiện thuận lợi cho phụ nữ tham gia quản lí xã hội. Tuy vậy, tất cả những điều kiện trên chưa làm thay đổi nhiều những khó khăn từ phía gia đình đối với người phụ nữ làm lãnh đạo. Đó là những đòi hỏi từ phía nam giới như: Đảm bảo cuộc sống hàng ngày cho gia đình, chăm lo gia đình, nuôi dưỡng và giáo dục con cái, vấn để tình dục...

Những người phụ nữ giữ các vị trí quản lí hôm nay đứng trước nhiều thách thức:

Thứ nhất, đó là cuộc cạnh tranh với nam giới để giành được vị trí lãnh đạo và giữ được vị trí lãnh đạo trong tổ chức. Trong cuộc cạnh tranh này, như phân tích ở trên, nam giới có nhiều lợi thế hơn. Nhiều người phụ nữ cho rằng công việc quản lí làm cho họ phải từ bỏ giới tính của mình và để thành đạt họ phải giống như nam giới. Tức là, họ phải mạnh mẽ hơn, quyết đoán hơn, lạnh lùng hơn (điều này khác với quan niệm truyền thống về phụ nữ là họ phải dịu dàng, tình cảm, kín đáo...). Để thực hiện được những yêu cầu này, đây là cuộc đấu tranh nội tâm không hề dễ dàng đối với người phụ nữ.

Thứ hai, người phụ nữ phải cố gắng thực hiện đồng thời các chức năng khác nhau như vừa làm người lãnh đạo, vừa là người yêu, người vợ, người mẹ. Để đạt được sự thành công trong hai chức năng này, người phụ nữ có thể phải cố gắng quá sức và thiếu hụt kinh nghiệm.

Trong không ít gia đình, người chồng không muốn người vợ của mình thành đạt trong xã hội, có những vị trí quản lí cao. Điều này xuất phát từ các lí do sau:

– Người đàn ông lo sợ thua kém vợ mình, đặc biệt là những phụ nữ ở các vị trí quản lí cao. Quan niệm truyền thống của xã hội đã hình thành ở người đàn ông một tư tưởng: Trong gia đình người đàn ông không được thua kém vợ mình. Trong gia đình, người chồng thua kém vợ về địa vị xã hội thì dễ bị mặc cảm. Nếu trong gia đình người vợ thua kém chồng về địa vị xã hội thì cả vợ và chồng, cũng như xã hội đều xem đó là chuyện bình thường và dễ dàng chấp nhận. Nhưng nếu người vợ hơn người chồng thì không chỉ có người chồng mặc cảm, mà dư luận xã hội nhiều khi xem đó là chuyện không bình thường. Không ít gia đình, khi người vợ thành đạt trên con đường công danh thì hạnh phúc gia đình rạn nứt, vắng tiếng cười hoà thuận và có những gia đình hôn nhân tan vỡ.

– Khi người phụ nữ có vị trí quản lí xã hội càng cao thì họ càng phải bận rộn với công việc của cơ quan như họp hành, tiếp khách, xử lí công việc, đi công tác trong và ngoài nước... Tất cả điều này đã làm người phụ nữ dành được ít thời gian hơn cho việc chăm sóc chồng con, gia đình. Như vậy, vô hình khoảng cách về tình cảm của họ với chồng và con ngày một xa hơn.

– Để duy trì được hạnh phúc gia đình, người phụ nữ không chỉ hoàn thành công việc quản lí, mà phải chăm lo tốt cho công việc gia đình. Sau đây là tâm sự của một số phụ nữ làm lãnh đạo ngành dệt may ở TP. Hồ Chí Minh: "Mỗi khi về gia đình, chúng tôi không chỉ lo lắng cho con cái, mà còn phải suy nghĩ rất nhiều để làm sao đảm bảo được một nửa của mình. Chúng tôi rất thiếu thời gian dành cho gia đình, vì vậy mỗi khi có thể có được đều cố gắng nấu những món ăn ngon cho chồng con, cùng đi nghỉ cả

gia đình, thăm bạn bè. Mỗi người có quan niệm riêng về hạnh phúc, nhưng chúng tôi cho rằng hạnh phúc là những gì mình đang có. Đó là gia đình của mình, công việc hiện tại của mình. Quan điểm của chúng tôi là "Tiên tề gia, hậu trị công ty...", "Phụ nữ làm quản lí khác với đàn ông, nếu họ không được ủng hộ từ phía gia đình sẽ không thể nào làm tốt được", "Phụ nữ ai cũng vướng bận gia đình, người có chồng có con thì lo chồng, lo con, người không có thì lo cho cha mẹ anh chị em. Do đó phụ nữ không dễ dàng gì khi làm quản lí"... (Nguyễn Thị Hoà, 2002).

– Khi người phụ nữ làm lãnh đạo, họ vừa phải thực hiện các chức năng quản lí của tổ chức (và trong việc thực hiện vai trò của một người lãnh đạo họ phải cạnh cạnh tranh với nam giới – một cuộc cạnh tranh không hề dễ dàng), vừa phải thực hiện thiên chức của người phụ nữ trong cuộc sống gia đình. Những đòi hỏi này đã làm cho người phụ nữ dễ gặp các trạng thái stress. Lãnh đạo là một công việc vất vả. Song không ít phụ nữ lại quá tự tin và cường điệu về sức lực làm việc của mình, họ phải chứng minh cho mọi người thấy họ có thể tổ chức tốt công việc. Điều này làm cho người phụ nữ phải luôn cố gắng để thực hiện trách nhiệm của một người lãnh đạo, trách nhiệm của một người vợ, người mẹ trong gia đình. Tất yếu những cố gắng này sẽ dẫn họ đến mệt mỏi. Sự mệt mỏi làm mất đi nhiệt tình, hứng thú với công việc, làm giảm hiệu quả của hoạt động quản lí. Sự mệt mỏi có thể dẫn tới những ứng xử nóng nảy, thiếu kiên nhẫn đối với những người dưới quyền trong quá trình giao tiếp.

8.3. MỘT SỐ BIỆN PHÁP ĐỂ NHỮNG NGƯỜI LÃNH ĐẠO NỮ KHẮC PHỤC NHỮNG TRỞ NGẠI TÂM LÍ

Những trở ngại tâm lí xuất hiện và những người lãnh đạo nữ phải đối mặt là một thực tế. Làm thế nào để khắc phục được

những trở ngại này? Đó là câu hỏi không dễ tìm lời giải đáp, vì khó khăn đối với mỗi người lãnh đạo nữ từ phía tổ chức và gia đình là khác nhau. Chúng ta không thể đưa ra những cách thức giải quyết cụ thể, mà chỉ đưa ra một số biện pháp chung để giải quyết vấn đề này.

8.3.1. Giữ gìn sức khoẻ, giảm stress

Đối với những người phụ nữ làm lãnh đạo, trước hết phải luôn giữ được sức lực của mình, đảm bảo được sức khoẻ tốt, giảm bớt thói quen hình thành sự mệt mỏi. Người lãnh đạo nữ phải biết giảm đến mức thấp nhất sự tiêu hao sức lực và căng thẳng tinh thần do công việc. Điều này phụ thuộc rất lớn vào sự sắp xếp công việc một cách khoa học, hợp lí.

Mỗi người lãnh đạo nữ nên cố gắng để có những kì nghỉ phù hợp, giảm bớt thời gian làm ngoài giờ, tìm những người chia sẻ với mình công việc gia đình, sử dụng các cơ hội nghỉ ngơi, thư giãn, tạo nên sự hài hoà giữa cuộc sống tình dục và tình yêu để tạo nên hạnh phúc và động lực làm việc. Các kì nghỉ cuối tuần với gia đình hay bạn bè, chơi thể dục, thể thao, đi siêu thị mua sắm, nấu ăn, xem phim, ca nhạc... là những hình thức có thể làm giảm sự mệt mỏi, đem lại hứng thú để làm việc.

8.3.2. Quan tâm và giải quyết tốt vấn đề gia đình

Người phụ nữ cần điều chỉnh cuộc sống tình cảm của mình để nó tác động tích cực đến việc giải quyết những vấn đề hiện tại của công việc quản lí tổ chức. Muốn vậy, người phụ nữ phải đối xử tốt với người đàn ông mà mình yêu quý và những người bạn của anh ta. Người phụ nữ phải thực hiện tốt bổn phận của một người mẹ, nếu có gia đình riêng.

Giải quyết hài hoà giữa công việc quản lí và công việc gia đình là một vấn đề luôn được người phụ nữ quan tâm. Trong cuộc sống hàng ngày của gia đình, người phụ nữ cần khéo léo, tế nhị trong ứng xử với chồng, cố gắng không để tạo nên mặc cảm về sự thua kém về vị thế xã hội so với người vợ từ phía người chồng. Để làm được điều này thì người phụ nữ cần thể hiện mình ở vai người phụ nữ, vai của một người mẹ, người vợ. Hiểu được điều này thì đơn giản, nhưng thực hiện được nó trong cuộc sống gia đình thì không hề dễ dàng đối với những người phụ nữ là lãnh đạo, nhất là ở các vị trí quản lí cao. Phong cách của người lãnh đạo – phong cách quen chỉ đạo người khác, thích nói cho người khác nghe mà không muốn nghe người khác nói, quen áp đặt những suy nghĩ và cách làm của mình cho người khác... rất có thể được những người phụ nữ mang từ cơ quan về gia đình. Điều này có thể làm cho người chồng và những người thân trong gia đình khó chịu. Có thể nói, sự thay đổi từ vai của một người lãnh đạo tổ chức sang vai của một người mẹ, người vợ (vai của người phục vụ) trong gia đình là khó, đòi hỏi người phụ nữ phải có sự quyết tâm và cố gắng lớn.

CÂU HỎI THẢO LUẬN CHƯƠNG 8

1. *Phân tích về sự gia tăng vị thế của người phụ nữ trong xã hội hiện đại, trước hết là sự gia tăng về quyền lực.*
2. *Phân tích một số trở ngại tâm lí cơ bản đối với những người phụ nữ là lãnh đạo. Ở đây yếu tố tâm lí cá nhân, yếu tố văn hoá và tôn giáo đóng vai trò như thế nào? So sánh giữa xã hội phương Tây và xã hội phương Đông về vấn đề này.*
3. *Làm thế nào để những người phụ nữ là lãnh đạo khắc phục được những trở ngại tâm lí nhằm thực hiện tốt hoạt động quản lí của mình?*

Phần thứ ba

TÂM LÍ NGƯỜI LAO ĐỘNG VÀ TỔ CHỨC

Chương 9

NHỮNG ĐẶC ĐIỂM TÂM LÍ CƠ BẢN CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

Trong hoạt động quản lí, đối tượng mà người lãnh đạo tác động tới chính là con người – con người với các thuộc tính tâm lí phong phú và phức tạp. Quản lí về bản chất là quản lí con người và tập thể những con người. Để hoạt động quản lí có hiệu quả, thì người lãnh đạo nhất thiết phải hiểu biết đối tượng mà mình tác động vào – con người, tập thể người, tức là hiểu biết các thuộc tính tâm lí quan trọng của họ.

Khi người lãnh đạo hiểu biết các thành viên trong tổ chức như một con người, một nhân cách, một cá tính thì người đó sẽ phát huy được năng lực và hạn chế được những nhược điểm của họ, sử dụng họ một cách hợp lí để thực hiện các mục đích chung của tổ chức.

Đã có một thời gian dài đất nước ta chìm trong chế độ phong kiến bảo thủ với nền sản xuất tiểu nông manh mún, lạc hậu và sự ngự trị của chủ nghĩa bình quân, yếu tố cá nhân hầu như không được quan tâm, cá nhân bị che khuất và nhoè đi trong cộng đồng. Nói cách khác, con người với tư cách là thành viên của cộng đồng không được quan tâm và tạo điều kiện để phát triển.

Trong cơ chế cũ – cơ chế tập trung bao cấp, yếu tố con người chưa được chú ý đúng mức. Căn bệnh quan liêu, giáo điều đã làm cho những người lãnh đạo xa rời quần chúng, không hiểu biết họ,

đặc biệt là mỗi cá nhân với tư cách là chủ thể của một thế giới tâm lí đầy phức tạp. Phong cách lãnh đạo hành chính, mệnh lệnh đã biến những người bị lãnh đạo thành những người thừa hành máy móc và thiếu sáng tạo. Trong những năm gần đây, yếu tố con người đã và đang được chú ý. Những tiềm năng của con người đã bắt đầu được các nhà lãnh đạo khai thác. Tìm hiểu các thuộc tính tâm lí của con người và sử dụng chúng đã trở thành yêu cầu đầu tiên đối với người lãnh đạo trong cơ chế mới, trong sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước hiện nay. Các yếu tố tâm lí của con người được các nhà lãnh đạo bắt đầu tính đến trong quá trình tổ chức hoạt động của tổ chức, trong việc đề ra các chủ trương và biện pháp quản lí.

Thực tiễn của hoạt động quản lí cho thấy, khi người lãnh đạo nắm vững các thuộc tính tâm lí của những người lao động thì họ đã nắm được chìa khoá mở ra những tiềm năng mới trong việc nâng cao năng suất và chất lượng lao động. Khi người lãnh đạo coi nhẹ những hiểu biết đó sẽ dẫn đến chỗ thiếu tin tưởng vào khả năng sáng tạo của mọi người, việc tổ chức sinh động lại thay bằng những biện pháp hành chính, mệnh lệnh.

Người lãnh đạo với chức năng là người thu phục, lôi cuốn và tập hợp các thành viên để thực hiện các mục tiêu của tổ chức cần nắm được một số đặc điểm tâm lí cơ bản sau của những người thừa hành.

9.1. NHU CẦU

9.1.1. Khái niệm nhu cầu

Đối với người lãnh đạo, nhu cầu của các cá nhân nổi lên như một trong những vấn đề cần được quan tâm hàng đầu. Bởi vì,

nhu cầu có vai trò hết sức quan trọng đối với hoạt động của con người. Con người không thể tồn tại mà thiếu nhu cầu, trước hết là những nhu cầu vật chất tối thiểu như ăn, mặc, ở. C. Mác viết: "Người ta phải có khả năng sống đã rồi mới làm ra lịch sử. Nhưng muốn sống được thì trước hết phải có thức ăn, thức uống, nhà ở, quần áo". Sự thoả mãn nhu cầu là động lực thúc đẩy hoạt động của mỗi cá nhân và tập thể. Nhu cầu quy định xu hướng lựa chọn ý nghĩ, tình cảm và ý chí của con người. Mặt khác, nhu cầu quy định và tích cực hoá hoạt động của con người.

Theo A.G. Kôvaliôp: *"Nhu cầu là sự đòi hỏi của các cá nhân và của các nhóm xã hội khác nhau muốn có những điều kiện nhất định để sống và phát triển"*.

Trong cuốn sách *Đắc nhân tâm*, tác giả Dale Carnegie viết: "Muốn dẫn dụ ai làm việc theo ý ta, chỉ có cách làm cho người ấy phát khởi cái ý muốn làm việc đó". Để phát khởi được cái ý muốn hoạt động đó thì phải tìm hiểu và đáp ứng các nhu cầu của người ấy.

9.1.2. Vấn đề nhu cầu của người lao động ở nước ta

Nhu cầu của con người mang tính lịch sử. Nhu cầu gắn liền với sự phát triển kinh tế xã hội và nhu cầu của con người cũng phản ánh trình độ phát triển của xã hội. Nhu cầu của con người phát triển từ thấp đến cao, từ đơn giản đến phong phú qua các giai đoạn lịch sử. Khi kinh tế, khoa học kĩ thuật càng phát triển thì nhu cầu của con người càng phong phú và tinh tế.

Ở nước ta, suốt bao nhiêu thế kỉ dưới chế độ phong kiến, do nền kinh tế tiểu nông lạc hậu, kém phát triển nên nhu cầu của người dân ở mức độ rất thấp, chỉ dừng lại ở những nhu cầu

tối thiểu. Khát vọng của người nông dân Việt Nam quanh năm tần tảo, một nắng hai sương khi đó chỉ là ăn no, mặc ấm, chỉ là ăn chắc, mặc bền. Tầng lớp quan lại bấy giờ rất ít quan tâm đến nhu cầu của dân.

Trong mấy chục năm của cơ chế tập trung bao cấp, do chỉ có nhu cầu tập thể được quan tâm, nên nhu cầu cá nhân của con người bị coi nhẹ. Các nhu cầu cá nhân của con người bị che khuất, lu mờ sau những nhu cầu tập thể, cộng đồng, bị hoà tan vào các nhu cầu này. Mặt khác, do phong cách quản lí quan liêu, mệnh lệnh, do cơ chế kế hoạch hoá tập trung cao độ nên những người lãnh đạo ít quan tâm đến các nhu cầu của cá nhân, ít quan tâm đến việc tạo ra động lực phát triển của tổ chức và các nhóm xã hội. Có lẽ vì vậy mà trong các cộng đồng nhỏ, cũng như trong cộng đồng xã hội lớn đã không có được động lực phát triển, hay nói cách khác, cái động lực thúc đẩy hoạt động của con người đã bị triệt tiêu, không được chú ý và kích thích. Một thực tế mà ai cũng có thể dễ dàng nhận thấy được, trong thời kì hợp tác hoá nông nghiệp, năng suất lúa của các hợp tác xã nông nghiệp rất thấp, đỉnh cao của nó là 5 tấn/ha. Nhưng khi thực hiện cơ chế "Khoán 100" và "Khoán 10", cuộc sống ở nông thôn đã khởi sắc rõ rệt, từ chỗ thiếu lương thực, phải nhập gạo của nước ngoài đến chỗ chúng ta trở thành nước xuất khẩu gạo đứng hàng thứ ba trên thế giới, năng suất hơn 10 tấn/ha là một điều rất bình thường ở các vùng nông thôn hiện nay.

Với việc lựa chọn cơ chế thị trường, phát triển nền kinh tế hàng hoá, hội nhập và mở cửa, chúng ta đã và đang chú ý đến các nhu cầu cá nhân của con người, kích thích nó phát triển, biến nó thành động lực thực sự thúc đẩy hoạt động của con người.

A.G. Kôvaliôp viết: "Một nguồn gốc nội tại căn bản thúc đẩy hoạt động của quần chúng và của cá nhân là các nhu cầu". Ph. Ănghen cũng chỉ rõ: "Người ta thường quen giải thích các hành động của mình bằng sự suy nghĩ của mình, trong khi đáng lẽ phải giải thích nó bằng các nhu cầu của mình (dĩ nhiên là những nhu cầu này đều được phản ảnh vào trong đầu óc, đều được ý thức)".

So với những năm trước đây, nhu cầu của người dân ở nước ta hiện nay đã phát triển ở mức độ cao hơn nhiều và cũng rất đa dạng phong phú. Chẳng hạn lấy nhu cầu mặc để làm dẫn chứng, ta thấy bây giờ người dân, nhất là ở khu vực đô thị, đồng bằng, nhất là tầng lớp công chức, thanh thiếu niên... không quan tâm đến việc mặc thế nào cho bền, cho chắc, mà quan tâm đến việc mặc thế nào cho đẹp. Nếu như trước đây chúng ta không biết tới các khái niệm "mốt", "thời trang" thì ngày nay nó đã trở thành khái niệm quen thuộc, một nhu cầu trong đời sống xã hội. Hay đối với nhu cầu thông tin cũng vậy. Hàng ngày, người dân, nhất là khu vực đô thị được tiếp cận với nhiều thông tin khác nhau qua nhiều kênh truyền tin như: truyền hình, đài, báo, internet, điện thoại... Việc cập nhật các thông tin trong và ngoài nước trở nên dễ dàng.

Tuy vậy, ở các vùng sâu, vùng xa, ở vùng các dân tộc thiểu số, đời sống của người dân còn nhiều khó khăn, nhu cầu của họ vẫn dừng ở mức của các nhu cầu cơ bản như: ăn, mặc và ở. Đối với những gia đình còn đang thiếu ăn thì không thể quan tâm đến các nhu cầu tinh thần cao được. Theo ước tính của của Tổng cục Thống kê, nếu lấy chuẩn nghèo là mức chi bình quân dưới 2100 đ/ngày thì năm 1998 tỉ lệ nghèo của các dân tộc thiểu số ở

nước ta là 75% và dân tộc Kinh là 31% (Báo cáo của Ngân hàng Thế giới năm 2000). Vào thời điểm năm 2000, tỉ lệ hộ nghèo ở Tây Nguyên là 45,8%, ở vùng Đồng bằng sông Cửu Long là 33% và vùng Đồng bằng sông Hồng là 20%. Khi đời sống kinh tế khó khăn thì sẽ hạn chế trình độ học vấn ở không ít gia đình, dẫn tới tình trạng thất học và mù chữ, như vậy sẽ hạn chế việc tiếp cận với tri thức, với các nhu cầu văn hoá.

9.1.3. Các mức độ của nhu cầu

Khi tìm hiểu nhu cầu của những người thừa hành, người lãnh đạo cần biết được các mức độ của nhu cầu con người. Ở mỗi cá nhân, mỗi nhóm có những mức độ nhu cầu khác nhau và trong những thời điểm cụ thể thì chủ thể cần thoả mãn những loại nhu cầu nhất định. Người lãnh đạo chỉ thúc đẩy được những người dưới quyền khi anh ta thoả mãn những nhu cầu mà người dưới quyền mong muốn. Sẽ không hiệu quả khi người lãnh đạo mang đến cho những gia đình vùng sâu vùng xa còn đang đói nghèo sách báo, những hình thức khen ngợi về tinh thần; sẽ thiết thực hơn khi dạy cho họ học cách thức sản xuất, cho họ vay vốn, tạo việc làm để họ thoát khỏi đói nghèo.

Cách đơn giản nhất của sự phân chia mức độ nhu cầu là phân chia thành: Những nhu cầu ở mức độ thấp – Nhu cầu vật chất và những nhu cầu ở mức độ cao – Nhu cầu tinh thần.

Nhu cầu vật chất là những nhu cầu có trước và là nền tảng cho hoạt động sống của con người. Các nhu cầu vật chất cơ bản nhất là: ăn, mặc, ở. Trong lịch sử nhân loại, cuộc đấu tranh của con người với thiên nhiên, của con người với con người trước hết là nhằm thoả mãn các nhu cầu vật chất.

Các nhu cầu tinh thần cơ bản của con người bao gồm: mong muốn có được địa vị, được mọi người chú ý, tôn trọng, được đảm bảo nghề nghiệp, an ninh, có cơ hội thăng tiến, nhu cầu nhận thức, giao tiếp, lao động, hoạt động xã hội,...

Khi phân chia các mức độ của nhu cầu, A. Maslow (1908 – 1966) đã xem xét nhu cầu con người theo hình thái phân cấp và sắp xếp chúng theo thứ tự tăng dần từ thấp đến cao: nhu cầu sinh lí, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự khẳng định.

Những nhu cầu ở mức độ thấp như: nhu cầu ăn, mặc, ở... diễn ra trực tiếp hơn, mạnh hơn các nhu cầu ở mức độ cao. Mặt khác, các nhu cầu cấp thấp diễn ra sớm hơn các nhu cầu cấp cao.

Con người trước hết cần ăn, mặc, ở để tồn tại; sau mới đến khẳng định mình trong các quan hệ xã hội. Đây là điều mà những người lãnh đạo cần chú ý. Trong tổ chức, trước hết người lãnh đạo cần quan tâm đến những nhu cầu thiết yếu nhất của những người thừa hành, sau mới đến các nhu cầu khác ở mức cao hơn. Chẳng hạn, ở một xã vùng nông thôn, người lãnh đạo khó thể yêu cầu người dân phát triển đời sống văn hoá tinh thần khi mà họ còn thiếu ăn, thiếu mặc, khi mà họ còn bươn trải vì hai bữa ăn hàng ngày. Người Việt Nam có câu "Phú quý sinh lễ nghĩa". Điều đó cũng có nghĩa là khi cuộc sống vật chất đã no đủ thì các nhu cầu tinh thần khác được phát triển. Trước đây, trong cơ chế cũ, đời sống còn khó khăn, người dân còn thiếu ăn, thiếu mặc thì ít gia đình nghĩ đến các nhu cầu du lịch, chuẩn bị cưới hỏi, ma chay, lễ hội một cách đàng hoàng như hiện nay. Cán bộ công chức, thanh thiếu niên... không nghĩ đến việc lựa chọn kiểu cách, màu sắc, chất liệu của quần áo, sửa sang sắc đẹp,

tập thể dục thẩm mĩ... Và khi đó, nếu các dịch vụ này ra đời cũng không thể tồn tại được. Như vậy, khi đời sống vật chất và tinh thần của con người càng được nâng cao thì những nhà sản xuất và cung cấp dịch vụ càng có nhiều cơ hội để đưa ra các sản phẩm hàng hoá, các loại dịch vụ để thoả mãn nhu cầu của người dân.

Tìm hiểu về nhu cầu của những người thừa hành, những người lãnh đạo cũng cần chú ý một khía cạnh nữa là nhu cầu phản ánh trạng thái chủ quan của con người, những mong muốn của con người trong thời điểm đó và nhu cầu có khả năng điều chỉnh suy nghĩ, tình cảm và hành vi của các cá nhân hay nhóm. Việc thoả mãn các nhu cầu chính đáng của họ sẽ thúc đẩy những người thừa hành làm việc tích cực hơn, hiệu quả hơn.

Khi nghiên cứu việc phân cấp các mức độ của nhu cầu đối với những người quản lí, D.T. Hall và K. Nougain (1968) đã đi đến nhận định: Khi người lãnh đạo tiến càng cao hơn về vị thế quản lí trong tổ chức thì các nhu cầu bậc thấp như nhu cầu sinh lí, an toàn có chiều hướng giảm dần và các nhu cầu bậc cao như liên kết, tôn trọng, khẳng định bản thân... có chiều hướng tăng.

9.1.4. Các quy luật cơ bản của nhu cầu

Khi tìm hiểu nhu cầu của người lao động, người lãnh đạo còn cần nắm được quy luật tác động của nó. Theo W.H. Newman, quy luật tác động của nhu cầu là:

a) Khi một nhu cầu nào đó được thoả mãn thì nó không còn là động lực thúc đẩy hoạt động của con người nữa.

b) Ở hầu hết mọi người đều có một hệ thống nhu cầu. Khi nhu cầu này được thoả mãn thì nhu cầu khác trở nên bức thiết hơn. Con người không bao giờ được thoả mãn đầy đủ cả. Sự mong muốn của con người là vô tận.

Người lãnh đạo cần hiểu và nắm được quy luật vận động của nhu cầu để sử dụng chúng phục vụ cho hoạt động quản lí tổ chức. Điều này thể hiện ở hai khía cạnh:

– *Ở phạm vi tổ chức* do mình quản lí, người lãnh đạo cần biết được ở mỗi cá nhân và mỗi nhóm trong tổ chức, ở một thời điểm có thể có nhiều nhu cầu cần được thoả mãn. Nhưng trong số các nhu cầu đó có một nhu cầu đang trở nên bức thiết hơn mà chúng ta gọi đó là nhu cầu nổi trội, việc thoả mãn nhu cầu này sẽ tạo ra sự phấn khởi, an tâm và hứng thú trong hoạt động của những người dưới quyền. Hiệu quả, chất lượng công việc của họ sẽ được nâng cao.

Để hiểu được các nhu cầu của những người dưới quyền, đặc biệt là nhu cầu nổi trội của họ thì người lãnh đạo cần phải sâu sát, lắng nghe ý kiến, tâm tư nguyện vọng của các thành viên trong tổ chức.

– *Ở phạm vi xã hội*, người lãnh đạo nghiên cứu và nắm được nhu cầu của người tiêu dùng sẽ biết được trong thời điểm hiện tại và trong thời gian tới cần kinh doanh mặt hàng gì thì có thể tiêu thụ nhanh và có lãi trên thị trường, tức là biết được những nhu cầu nào đã và sắp bão hoà, nhu cầu mới nào xuất hiện và chúng cần được thoả mãn. Về vấn đề này có lẽ các công ty của Nhật Bản rất thành công.

Sự thành công của các nhà quản lí Nhật Bản là họ luôn tìm hiểu và dự báo được nhu cầu thị hiếu của người tiêu dùng để đáp ứng. Chẳng hạn, trong những năm đầu thập kỉ 70 của thế kỉ XX, Mĩ vẫn là thị trường tiêu thụ máy thu hình màu cỡ lớn. Trong thời gian này ở người tiêu dùng Mĩ đã xuất hiện xu hướng thích máy thu hình cỡ nhỏ có chất lượng cao. Các công ty của Mĩ không nhận ra nhu cầu này của người tiêu dùng, họ vẫn tiếp tục

sản xuất các máy thu hình cỡ lớn, ít quan tâm đến việc nâng cao chất lượng sản phẩm. Trong khi đó, các công ty của Nhật như Sony và Matsushita nhanh chóng phát hiện ra nhu cầu này của người tiêu dùng Mĩ và chớp lấy cơ hội. Họ bắt đầu sản xuất các máy thu hình cỡ nhỏ, có chất lượng cao để tung ra thị trường rộng lớn của Mĩ và rất thành công. Khi đó các nhà sản xuất máy thu hình Mĩ đã phải nhường lại thị trường của mình cho các nhà kinh doanh Nhật Bản.

Nghiên cứu sự thay đổi nhu cầu của người dân còn là cơ sở cho những người lãnh đạo các doanh nghiệp đổi mới mẫu mã, hình thức của sản phẩm hàng hoá, cách thức phục vụ khách hàng để đáp ứng kịp thời và trúng nhu cầu của họ. Chẳng hạn, hãng xe hơi Toyota của Nhật Bản đã rất thành công trong việc cạnh tranh với các hãng ô tô khác trên thị trường ô tô thế giới nhờ đổi mới sản phẩm đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng. Người ta đã tổng kết là hãng xe Volkswagen qua 17 năm (1974 – 1991) chỉ đổi mới moden của xe Golf 3 lần, trong khi đó hãng Toyota đã đổi moden của xe Corola tới 5 lần. Để cạnh tranh, hãng điện tử Sony cứ mỗi tuần đưa ra một sản phẩm mới. Hãng đồng hồ Seiko trung bình cứ mỗi tháng đưa ra thị trường 60 loại đồng hồ mới. Về đồ uống, mỗi năm ở Nhật Bản xuất hiện 300 sản phẩm mới.

Việc cải tiến để đưa ra các sản phẩm mới trên thị trường xuất phát từ sự xuất hiện các nhu cầu mới của các tầng lớp xã hội. Khi xã hội càng phát triển thì sự tồn tại của các nhu cầu càng ngắn, sự biến đổi của các nhu cầu trong hệ thống nhu cầu của con người diễn ra càng nhanh hơn. Điều quan trọng là làm thế nào để những người lãnh đạo phát hiện ra điều này để đáp ứng kịp thời.

9.2. ĐỘNG CƠ LÀM VIỆC

Cùng với yếu tố nhu cầu, động cơ là một yếu tố tâm lí quan trọng của những người thừa hành mà người lãnh đạo cần hiểu và nắm được để biến nó trở thành động lực làm việc của các thành viên trong tổ chức.

9.2.1. Khái niệm động cơ

Động cơ là cái thúc đẩy hành động, gắn liền với việc thoả mãn nhu cầu của chủ thể, là toàn bộ những điều kiện bên trong và bên ngoài có khả năng khơi dậy tính tích cực của chủ thể.

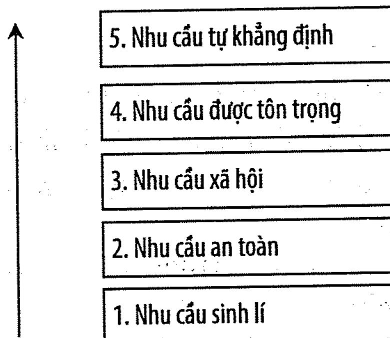
Động cơ là nguyên nhân, là cơ sở của sự lựa chọn hành động của các cá nhân và nhóm trong tổ chức. Động cơ của con người gắn liền với nhu cầu và được hình thành từ nhu cầu. Khi nhu cầu gặp đối tượng và có điều kiện thoả mãn thì trở thành động cơ của chủ thể.

9.2.2. Các học thuyết về động cơ làm việc

Trong Tâm lí học tổ chức và lao động đã có một số học thuyết nghiên cứu về động cơ làm việc của con người. Có thể nêu ra một số học thuyết sau.

9.2.2.1. Học thuyết về thứ bậc của nhu cầu

Học thuyết về thứ bậc của nhu cầu được Maslow đưa ra năm 1943 (Paul E. Spector, 2000). Đây là một trong những học thuyết chính về động cơ của con người. Maslow đã phân chia nhu cầu của con người thành nhu cầu sinh lí, nhu cầu xã hội và nhu cầu tâm lí, trong đó nhu cầu sinh lí được xếp ở mức thấp nhất và nhu cầu tâm lí được xếp ở mức cao nhất. Sự phân loại này được thể hiện qua sơ đồ sau:



Sơ đồ 6: Hệ thống thứ bậc của nhu cầu theo thuyết của Maslow[1]

– *Mức thứ nhất – Nhu cầu sinh lí.* Đây là những nhu cầu cơ bản để con người duy trì sự tồn tại của mình. Đó là các nhu cầu: ăn, uống, ở, ngủ, thoả mãn tình dục. Theo Maslow, khi mà các nhu cầu cơ bản này chưa được thoả mãn thì chưa xuất hiện các nhu cầu khác, hoặc nếu có thì các nhu cầu khác cũng không có tác dụng thúc đẩy hoạt động của con người. Những nhu cầu này được xếp ở mức thấp nhất.

– *Mức độ thứ hai – Nhu cầu an toàn.* Đó là các nhu cầu được đảm bảo an toàn về thân thể, việc làm, tài sản, thức ăn, nhà ở.

– *Mức độ thứ ba – Nhu cầu xã hội.* Đó là nhu cầu giao tiếp với những người khác và mong muốn được người khác thừa nhận.

– *Mức độ thứ tư – Nhu cầu được tôn trọng.* Khi cá nhân là thành viên của các nhóm xã hội, cá nhân muốn được những người khác tôn trọng, muốn có quyền lực, uy tín, vị thế, sự tự tin trong tổ chức.

– *Mức độ thứ năm – Nhu cầu tự khẳng định.* Đó là nhu cầu muốn thể hiện khả năng của mình trong các tổ chức, các nhóm xã hội. Nhu cầu này được xếp ở mức cao nhất.

---

[1] Nguồn: Psychology Applied to Work, Paul M. Muchinsky, 1996.

9.2.2.2. Học thuyết tồn tại, quan hệ thân thiết và phát triển (ERG)

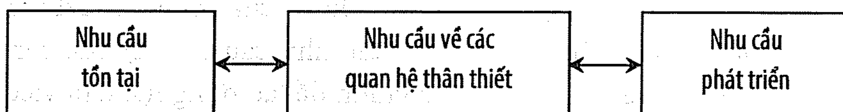
Học thuyết *tồn tại, quan hệ thân thiết và phát triển* (Existence, Relatedness, Growth – ERG) do Alderfer đưa ra vào năm 1969. Học thuyết này cố gắng khắc phục một số hạn chế trong học thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow. Trong học thuyết này, có ba loại nhu cầu được rút ra từ năm loại nhu cầu trong học thuyết của Maslow.

– *Nhu cầu tồn tại* là những nhu cầu thiết yếu của con người – các nhu cầu sinh lí như ăn, uống, mặc.

– *Nhu cầu về các quan hệ thân thiết* tương tự như nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng trong học thuyết của Maslow. Đó là nhu cầu giao tiếp với những người khác như gia đình, bạn bè, đồng nghiệp, cấp trên...

– *Nhu cầu phát triển* là nhu cầu sáng tạo, nhu cầu muốn được cống hiến của cá nhân. Nói cách khác, đó là nhu cầu muốn khẳng định và thể hiện mình trong môi trường sống.

Ba loại nhu cầu này trong học thuyết của Alderfer thể hiện theo thứ bậc từ thấp đến cao. Đầu tiên con người phải thoả mãn các nhu cầu sinh lí để tồn tại, sau mới đến các nhu cầu xã hội và nhu cầu khẳng định bản thân.



Sơ đồ 7: Học thuyết tồn tại, quan hệ thân thiết và phát triển của Alderfer[1]

[1] Nguồn: Paul E. Spector, *Industrial and organization Psychology*, 2000.

9.2.2.3. Học thuyết hai yếu tố

Học thuyết hai yếu tố do Herzberg đưa ra năm 1968 dựa trên quan điểm cho rằng động cơ làm việc của con người được xuất phát từ chính công việc, chứ không xuất phát từ những phần thưởng hoặc các điều kiện làm việc.

Theo học thuyết này, các nhu cầu đối với công việc của con người dựa trên hai yếu tố: Bản chất có tính chất sinh vật của con người, nó cũng giống như các nhu cầu sinh lí và yếu tố thể hiện ở mức độ cao hơn, đó là sự phát triển về mặt tâm lí của con người. Những khía cạnh của công việc liên quan đến các nhu cầu sinh học được gọi là *các yếu tố sức khoẻ*. Các yếu tố này gồm: tiền công, bảo hiểm, đồng nghiệp, các chính sách của tổ chức... Các khía cạnh liên quan đến các nhu cầu phát triển được gọi là *các yếu tố động cơ*. Các yếu tố này gồm: tính tích cực, sự thừa nhận, trách nhiệm và bản chất của chính công việc.

Theo Herzberg, cách thức để tạo ra động lực làm việc cho người lao động là thoả mãn các yếu tố động cơ một cách phù hợp ở người lao động. Các yếu tố sức khoẻ không dẫn tới việc hình thành động lực làm việc của người lao động. Các yếu tố động cơ có thể dẫn tới sự thoả mãn của người lao động và các yếu tố sức khoẻ không thể dẫn tới sự thoả mãn của những người thừa hành.

Như vậy, trong học thuyết hai yếu tố của mình, Herzberg đánh giá cao các yếu tố động cơ (các nhu cầu tâm lí) của con người trong tổ chức. Nó là cơ sở chính để tạo động lực làm việc của các cá nhân.

9.2.2.4. Học thuyết về sự thúc đẩy

Học thuyết về sự thúc đẩy phản ánh sự ảnh hưởng của các phần thưởng hoặc sự thúc đẩy đến hiệu quả của hành vi. Đây là

một học thuyết về động cơ. Nó giải thích hành vi như là kết quả tác động của các phần thưởng trước đó.

Quan điểm chính của *Học thuyết về sự thúc đẩy* là cơ chế của sự ảnh hưởng (Thorndike, 1913). Điều này có nghĩa là hiệu quả của hành vi sẽ tăng lên khi các phần thưởng hoặc sự thúc đẩy tăng. Trái lại, hiệu quả thực tế của hành vi giảm khi người lãnh đạo trừng phạt hay ngược đãi. Hành vi được hình thành khi có sự kết hợp hoặc hỗ trợ của các yếu tố thúc đẩy. Nói cách khác, các phần thưởng là các điều kiện ngẫu nhiên đối với hiệu quả của hành vi nghề nghiệp. Trong bối cảnh của công việc, việc thực hiện các hành vi phù hợp (đáp ứng yêu cầu của tổ chức) sẽ tăng lên khi các mức của phần thưởng đối với công việc tăng.

Phần thưởng có thể là tiền hoặc có thể là những lời khen. Các phần thưởng này có thể do tổ chức đưa đến cho người lao động hoặc có thể thông qua chính công việc (chẳng hạn, tạo việc làm cho người lao động để tăng thu nhập). Tổ chức có thể quy định tiền thưởng cho sự hoàn thành tốt công việc của người thừa hành hoặc chính sự hoàn thành tốt công việc của những người thừa hành đã nói nên hiệu quả tác động của sự thúc đẩy hay phần thưởng.

Đã có một số nghiên cứu về hiệu quả của các phần thưởng. Stajkovic và Luthans (1997) đã phân tích 19 công trình nghiên cứu về hiệu quả của phần thưởng đối với hình thức bằng tiền và khen ngợi đối với con người trong quá trình làm việc. Các nghiên cứu này cho thấy, hệ thống phần thưởng đã làm tăng 17% hiệu quả thực hiện công việc của người lao động. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy, về cơ bản phần thưởng có thể làm tăng hiệu quả thực thi công việc của người lao động với một số

điều kiện, song trong một số trường hợp sự thúc đẩy người lao động lại không xuất phát từ tổ chức, mà do một số người lao động khác thực hiện hay do tác động của môi trường làm việc.

Một số tổ chức đã ứng dụng các nguyên tắc của *Học thuyết về sự thúc đẩy* để tác động đến hành vi của người lao động.

9.2.2.5. Học thuyết về sự mong đợi

Học thuyết về sự mong đợi ra đời vào những năm 30 của thế kỉ XX, nhưng vào thời gian này nó chưa phải là học thuyết về động cơ làm việc. Vroom (1964) đã đưa *Học thuyết về sự mong đợi* vào lĩnh vực nghiên cứu động cơ. Sau 30 năm, Học thuyết về sự mong đợi đã trở thành học thuyết về động cơ nổi tiếng và thịnh hành nhất trong Tâm lí học công nghiệp và tổ chức (Paul M. Muchinsky, 1997).

Học thuyết về sự mong đợi đã cố gắng giải thích các phần thưởng với tư cách là động lực đã ảnh hưởng như thế nào đến hành vi của con người thông qua nhận thức nội tại của cá nhân. Nếu *Học thuyết về sự thúc đẩy* chỉ lí giải vai trò của các yếu tố thúc đẩy đối với việc hình thành hành vi làm việc của con người, thì *Học thuyết về sự mong đợi* lí giải khi nào và tại sao lại dẫn tới hành vi làm việc của con người. Tư tưởng cơ bản của Học thuyết về sự mong đợi là con người sẽ có động lực làm việc khi họ tin rằng hành vi của mình sẽ được khen thưởng hoặc kết quả việc làm của mình sẽ được người lãnh đạo và tổ chức cần. Nếu họ biết các phần thưởng của tổ chức là ngẫu nhiên thì họ sẽ không có động lực để thực hiện hành vi của mình. Khi người lao động không cần những phần thưởng ngẫu nhiên thì họ cũng không có động lực để làm việc.

Khi ứng dụng Học thuyết về sự mong đợi vào nghiên cứu động cơ, Vroom đã đưa ra công thức: Động cơ hoặc động lực làm việc được hình thành từ ba yếu tố của nhận thức và được biểu diễn bằng công thức sau:

Force = Expectancy × (Valences × Instrumentalities)

Paul M. Muchinsky (1997) cho rằng *Học thuyết về sự mong đợi* có năm yếu tố chính, trong đó có bốn yếu tố tham gia vào công thức của Vroom.

– Thứ nhất, *Force* thể hiện tổng số động cơ của cá nhân trong việc thực hiện công việc hoặc sẽ thực hiện.

– Thứ hai, *Expectancy* là mong muốn chủ quan của cá nhân về khả năng thực hiện hành vi của mình.

– Thứ ba, *Valence* là giá trị kết quả công việc của cá nhân được thừa nhận hoặc phần thưởng đối với cá nhân. Nó thể hiện phạm vi mong muốn của cá nhân.

– Thứ tư, *Instrumentality* là khả năng (mang tính chất chủ quan) dẫn tới hành vi của người lao động – những hành vi mà kết quả của nó sẽ được ban thưởng. Instrumentality cũng được xem là mức độ về mối liên hệ giữa việc thực hiện nhiệm vụ và kết quả của công việc (Paul M. Muchinsky, 1997). Theo Paul E. Spector (2000), đối với mỗi tình huống đặt ra, các yếu tố Valence và Instrumentality là rất phức tạp. Mỗi sản phẩm của cặp yếu tố Valence – Instrumentality là tổng số – tổng số phức hợp của sự mong đợi (Expectancy) để dẫn tới số điểm của động cơ của cá nhân (Force). Nếu số điểm của động cơ cao thì cá nhân sẽ có động cơ làm việc để dẫn tới một kết quả tốt. Nếu số điểm của động cơ thấp thì cá nhân sẽ có không có động cơ làm việc để dẫn tới một kết quả tốt.

– Thứ năm, *Job Outcomes*. Theo Paul M. Muchinsky (1997), có một yếu tố nữa trong học thuyết về sự mong đợi là yếu tố kết quả công việc (Job Outcomes) là những cái mà tổ chức có thể mang lại cho những người lao động như: tiền công, sự thăng tiến, các ngày nghỉ (nghỉ ngày lễ, nghỉ phép...). Về mặt lí thuyết thì số lượng những thứ mà tổ chức có thể mang lại cho người lao động do những cống hiến của họ là không hạn chế.

Những học thuyết được trình bày trên đây là số ít trong nhiều học thuyết nghiên cứu về động cơ làm việc của các nhà tâm lí học nước ngoài. Những học thuyết trên đã phân tích về vấn đề: Cái gì đã thúc đẩy người lao động làm việc và nó thúc đẩy như thế nào? Từ đó cũng cho thấy người lãnh đạo cần phải làm gì để thúc đẩy người lao động làm việc một cách tích cực và có hiệu quả.

9.2.3. Người lãnh đạo và động cơ làm việc của người lao động

Việc tìm hiểu để nắm được động cơ làm việc của người lao động và tạo điều kiện hiện thực hoá những động cơ chính đáng của họ là một yêu cầu trong hoạt động quản lí của người lãnh đạo. Khi tìm hiểu về động cơ làm việc của người lao động, người lãnh đạo cần chú ý một số điểm sau:

– Động cơ là yếu tố thúc đẩy người lao động làm việc. Động cơ điều chỉnh hành vi của người lao động. Người lao động sẽ làm việc tích cực hay không tích cực, hào hứng hay không hào hứng, có trách nhiệm hay không có trách nhiệm... tuỳ thuộc vào việc người lãnh đạo phát hiện và hiện thực hoá động cơ làm việc của người lao động như thế nào.

– Động cơ làm việc của người lao động trong tổ chức là vô cùng phong phú và phức tạp, vì động cơ xuất phát từ nhu cầu của người lao động. Khi nhu cầu gặp đối tượng và điều kiện thực hiện thì trở thành động cơ, mà nhu cầu của con người thì luôn luôn thay đổi. Khi một nhu cầu được thoả mãn thì lại xuất hiện những nhu cầu khác. Hệ thống nhu cầu ở con người là vô tận. Chính vì vậy, ở mỗi người lao động có những động cơ làm việc khác nhau và ở các thành viên khác nhau thì động cơ cũng khác nhau: Có cá nhân thì động cơ làm việc là để có thu nhập tốt, đảm bảo đời sống gia đình; Có cá nhân thì làm việc để được thăng tiến, để có những vị trí quản lí nhất định trong tổ chức, để có được quyền lực và khẳng định vị thế của mình trong tổ chức; Có những cá nhân làm việc tốt vì lòng tự trọng, vì danh dự của mình.

– Đối với người lao động, trong những thời điểm khác nhau thì động cơ làm việc cũng khác nhau. Khi một cá nhân mới vào cơ quan thì người đó làm việc tốt để gây thiện cảm với người lãnh đạo và mọi người, để học hỏi về chuyên môn nghiệp vụ, về các kĩ năng làm việc. Sau đó anh ta cố gắng làm việc để có thu nhập cao hơn, đảm bảo cuộc sống gia đình tốt hơn và đối với một số người thì để có vị trí trong hệ thống quản lí của tổ chức, để có quyền lực với người khác...

Điều quan trọng đối với người lãnh đạo là phải phát hiện ra được những động cơ bức xúc, quan trọng nhất đối với người lao động để giúp họ thực hiện nếu động cơ đó phù hợp với lợi ích của tổ chức và xã hội.

– Trong bối cảnh của nước ta hiện nay, một điều khác mà người lãnh đạo cần chú ý là biết được yếu tố nào thúc đẩy người lao động, hiệu quả nhất, mạnh mẽ nhất. Tìm hiểu thực tế trong

các cơ quan, doanh nghiệp ở nước ta hiện nay cho thấy động lực làm việc của đa số người lao động hiện nay vẫn là thu nhập. Bởi vì, lương của người lao động, nhất là trong khu vực hành chính sự nghiệp còn thấp, chưa đáp ứng được các nhu cầu chi tiêu cơ bản hàng tháng. Khi thu nhập của người lao động được nâng cao thì họ gắn bó với cơ quan nhiều hơn, làm việc tích cực và có chất lượng tốt hơn. Trong cơ chế bao cấp, dường như chúng ta chú ý nhiều hơn đến các biện pháp kích thích bằng tinh thần như giấy khen, các danh hiệu... Trong bối cảnh của nền kinh tế còn chưa phát triển, chủ nghĩa tập thể còn chi phối chủ yếu và đất nước còn chiến tranh ác liệt thì các hình thức kích thích như vậy phát huy được hiệu quả cao. Song, trong bối cảnh mới hiện nay của nền kinh tế thị trường, con người sống thực tế hơn thì hiệu quả của các biện pháp kích thích tinh thần trên không còn tác động ở mức độ cao như xưa.

– Khi tìm hiểu động cơ làm việc của người lao động, người lãnh đạo cần phân biệt những động cơ nào là chính đáng và động cơ nào là chưa chính đáng. Động cơ làm việc chính đáng là động cơ kết hợp một cách hài hoà giữa lợi ích của cá nhân và lợi ích của tập thể, ở phạm vi rộng hơn, nó phải hài hoà với lợi ích của xã hội. Động cơ làm việc không chính đáng là động cơ chỉ xuất phát từ lợi ích của cá nhân mà không phù hợp với lợi ích chung của tổ chức. Nó mang tính "vụ lợi" rõ rệt. Những động cơ như vậy sẽ không được đa số thành viên của tập thể ủng hộ. Điều đáng chú ý là nhiều cá nhân có động cơ vụ lợi thường tìm cách làm vừa lòng người lãnh đạo để thực hiện các động cơ của mình. Đây là một biểu hiện của hiện tượng "ô dù", "cánh hẩu" trong một số cá nhân ở nước ta hiện nay.

9.3. KHÍ CHẤT

9.3.1. Khái niệm

Trong Tâm lí học, *khí chất (còn được gọi là tính khí) được xem là các đặc tính của sự biểu hiện nhân cách, phụ thuộc vào những đặc điểm bẩm sinh và các đặc điểm cơ thể con người.*

Theo I.P. Paplov, khí chất là đặc điểm chung nhất của mỗi con người, là đặc điểm cơ bản của hệ thần kinh, tạo ra các diện mạo nhất định của toàn bộ hoạt động ở mỗi cá thể.

Ở con người, vỏ não liên kết và điều chỉnh hoạt động bên trong và bên ngoài cơ thể, điều chỉnh các mối liên hệ của cơ thể với môi trường xung quanh. Hoạt động của vỏ não ở những người khác nhau có những đặc điểm riêng, chúng thể hiện ở sự không giống nhau về các mối quan hệ giữa cường độ, tính cân bằng, tính linh hoạt của các quá trình thần kinh cơ bản. Thuộc tính đó có thể là bẩm sinh, có thể do rèn luyện.

Ba trăm năm trước Công nguyên, nhà triết học cổ đại Hi lạp Hipôcrát đã tìm hiểu các quá trình thần kinh của con người thông qua việc quan sát các hành vi phong phú của họ và ông đã phân ra bốn loại tính khí: Sôi nổi; Linh hoạt; Điềm tĩnh; Ưu tư.

Năm 1863, nhà sinh học và tâm lí học Nga I.M. Xechênốp đã viết công trình *Những phản xạ của não*. Trong công trình này, Xechênốp đã đưa ra tư tưởng về tính phản xạ tâm lí và sự điều chỉnh tâm lí của hoạt động. Tư tưởng này của ông được nhà sinh lí học I.P. Paplov phát triển trong xây dựng học thuyết về hoạt động thần kinh cấp cao. Trong học thuyết của mình, Paplov đã đưa ra những giải thích khoa học về bản chất của khí chất. Ông cũng phân ra bốn loại của hệ thần kinh, trên cơ sở các dạng thần kinh này có bốn loại khí chất tương ứng (sôi nổi, linh hoạt,

ưu tư và điềm tĩnh). Nhưng theo Paplov, khí chất con người không phải là hỗn hợp của bốn chất lỏng như Hipôcrát đã quan niệm mà là sự hoà nhập của các quá trình thần kinh. Khí chất, theo ông, tạo nên những nét cơ bản của những đặc điểm riêng của cá tính và hành vi con người.

9.3.2. Các loại khí chất cơ bản

Dựa vào bốn dạng hoạt động của hệ thần kinh theo học thuyết của Paplov, chia ra bốn loại khí chất sau:

9.3.2.1. Sôi nổi

Về mặt sinh lí, người sôi nổi có các đặc điểm sau: Hệ thần kinh mạnh, hoạt động cao, ức chế mạnh, đồng thời quá trình hưng phấn cũng mạnh. Loại người này có sức mạnh, có năng lực, có khả năng làm việc cao và hoạt động trên phạm vi lớn.

Người có khí chất này là người rất hăng hái, đầy nhiệt tình, dễ và nhanh bực tức. Loại người này say mê công việc, có nghị lực, có thể dùng nhiệt tình của mình để lôi cuốn người khác. Nhưng khi anh ta không nhận được lợi ích gì thì dễ trở nên khó tính và cáu gắt.

9.3.2.2. Linh hoạt

Loại người có khí chất này có hệ thần kinh mạnh. Hai quá trình hưng phấn và ức chế đều cân bằng. Đây là loại người linh hoạt năng động, có tư duy linh hoạt, lạc quan, yêu đời. Đây là người có khả năng làm việc tốt, có hiệu quả cao khi công việc hấp dẫn và thích thú đối với họ.

Người linh hoạt nhanh chóng hoà nhập với mọi người, yêu đời, dễ dàng chuyển từ hoạt động này sang hoạt động khác. Người có tính khí này không thích các công việc đơn điệu và thường hiếu danh.

9.3.2.3. Điềm tĩnh

Đặc điểm của người mang khí chất này là hệ thần kinh mạnh, quá trình hưng phấn và ức chế bằng nhau, giống như người linh hoạt. Điểm khác của người điềm tĩnh với người linh hoạt là hai quá trình thần kinh trên ít năng động, tức là có sức ỳ lớn. Loại người này là người lao động trầm tĩnh, bao giờ cũng điềm đạm, kiên nhẫn và ngoan cường.

Khi họ tham gia vào công việc nào đó thì cần phải có thời gian chuẩn bị, chứ không thể bắt tay làm việc được ngay. Họ thường là người chung thuỷ với bạn bè, rất ít thay đổi các thói quen của mình.

Họ sống không sôi động và không phản ứng mạnh trước những sự kiện của cuộc sống. Trong ứng xử họ điềm đạm, thận trọng, không bị xao nhãng bởi những chuyện nhỏ nhặt. Người điềm tĩnh khó thay đổi từ loại công việc này sang loại công việc khác, Paplov gọi loại người này là "Những người lao động suốt đời". Không ít người có tính khí loại này là những người thụ động.

9.3.2.4. Ưu tư

Ở người mang kiểu khí chất này, hệ thần kinh của họ yếu, rất khó quen và khó thích nghi với những biến đổi của môi trường, sức chịu đựng yếu, dễ bị dao động. Theo Paplov, đối với người có tính khí ưu tư thì mỗi hiện tượng của cuộc sống đều là một tác nhân ức chế, có khi người đó không tin vào cái gì cả, không hi vọng vào điều gì, người đó chỉ nhìn thấy những điều nguy hiểm hoặc ít tốt lành trong công việc.

Người ưu tư thường nhút nhát, mất bình tĩnh trong hoàn cảnh mới, trong những cuộc gặp gỡ mới với người xa lạ. Họ là người không thích giao tiếp, sống thiên về những cảm xúc nội tâm kéo dài. Họ cũng là người lao động cần mẫn và cực kì cẩn thận.

9.3.3. Người lãnh đạo và việc sử dụng các loại khí chất của những người dưới quyền trong hoạt động quản lí

Trong hoạt động quản lí, người lãnh đạo cần hiểu được khí chất của những người dưới quyền. Đây là việc không đơn giản, vì không dễ dàng người lãnh đạo xác định được những người thừa hành của mình thuộc loại khí chất gì một cách chính xác. Song, thông qua những biểu hiện của ứng xử và cách thức làm việc, người lãnh đạo có thể xác định một cách cơ bản cá nhân đó thuộc loại khí chất nào, người sôi nổi, người linh hoạt, người điềm tĩnh hay người ưu tư. Điều này rất quan trọng, vì khi người lãnh đạo hiểu được khí chất của họ thì sẽ sử dụng những người dưới quyền một cách phù hợp hơn, hiệu quả hơn. Người lãnh đạo khi hiểu về khí chất của những người thừa hành thì cần biết được những mặt mạnh và những mặt hạn chế của mỗi loại khí chất để phát huy mặt mạnh và khắc phục mặt hạn chế của họ. Đối với mỗi loại khí chất cụ thể, người lãnh đạo cần chú ý các khía cạnh sau:

Thứ nhất, đối với những người có khí chất sôi nổi thì người lãnh đạo cần biết phát huy các phẩm chất hăng hái, nhiệt tình, sự say mê công việc, nghị lực, khả năng làm việc cao, phạm vi hoạt động rộng, khả năng lôi cuốn người khác của họ, nhưng cũng cần biết được mặt hạn chế của những người có khí chất này là khi lợi ích cá nhân của họ không được đáp ứng thì dễ cáu gắt, trở nên khó tính. Người có khí chất sôi nổi thích hợp với các công việc đòi hỏi giao tiếp nhiều như giao dịch, đối ngoại, quảng cáo, tiếp thị, các hoạt động phong trào, đoàn thể... và không thích hợp với những công việc đòi hỏi tỉ mỉ, cẩn thận như tin học, kế toán, thống kê, biên tập...

Thứ hai, đối với những người có khí chất linh hoạt thì người lãnh đạo cần biết sử dụng các ưu điểm của họ như: Năng động, khả năng làm việc tốt, tư duy nhạy bén, lạc quan, dễ hoà nhập với mọi người, dễ thích nghi với sự thay đổi của môi trường làm việc... Những người mang khí chất này cũng giống như những người sôi nổi có thể giao các công việc như giao dịch, đối ngoại, quảng cáo, tiếp thị, các hoạt động phong trào... Không nên giao cho họ những công việc như nghiên cứu, thí nghiệm, tin học, thống kê... Đặc biệt là phải giao cho họ những công việc phù hợp với sở thích với họ, những công việc mà họ cảm thấy hấp dẫn; không nên giao cho họ những công việc đơn điệu. Cần hạn chế ở những người này tính hiếu danh, bệnh thành tích, hình thức và phô trương.

Thứ ba, đối với những người có khí chất điềm tĩnh thì người lãnh đạo cần biết sử dụng tính cẩn thận, điềm đạm, kiên nhẫn, tinh thần trách nhiệm cao của họ. Nhưng người lãnh đạo cần khắc phục tính kém năng động, sự chậm chạp và quá cầu toàn, trầm tĩnh, thụ động của họ. Đối với những người này không nên giao các công việc đòi hỏi giao tiếp nhiều, đòi hỏi sự năng động như đối ngoại, quảng cáo... nên giao cho họ một công việc ổn định và phù hợp với những mặt mạnh của họ, những công việc đòi hỏi sự cẩn thận, tỉ mỉ như làm việc trong phòng thí nghiệm, tin học, thống kê, kế toán, lưu trữ, biên tập... Với những người có kiểu khí chất này, khi giao công việc nên dành cho họ thời gian chuẩn bị, không nên thay đổi nhiều về công việc đối với họ.

Thứ tư, đối với những người có khí chất ưu tư thì người lãnh đạo cần biết sử dụng đức tính cần mẫn, cẩn thận của loại người này và giao cho họ những công việc thích hợp với các đức tính trên.

Đây là loại khí chất có nhiều điểm hạn chế mà người lãnh đạo cần nắm được như: khả năng thích nghi với những biến đổi của công việc và môi trường thấp, khả năng chịu đựng thấp, khả năng giao tiếp kém do hay nhút nhát, dễ dao động và dễ mất bình tĩnh, thiếu niềm tin vào bản thân... Đối với những người này khó có thể giao cho những công việc quan trọng, phức tạp, đòi hỏi sự cố gắng nỗ lực cao. Đặc biệt, với họ người lãnh đạo cần phải khéo léo trong ứng xử, nhất là khi nhận xét, đánh giá. Một nhà quản lí Mĩ kể lại rằng, khi ông ta xuống kiểm tra nhà máy thấy một cán bộ làm việc không tốt lắm, liền phê bình anh ta ngay trước đám đông công nhân. Chẳng may, người công nhân này thuộc loại ưu tư, anh ta không chịu nổi sự phê bình đó và không làm việc nữa. Người cán bộ quản lí này rút kinh nghiệm, chỉ tâm sự riêng với anh ta, từ đó, người công nhân này tiếp tục làm việc và làm việc tốt hơn nhiều.

Người lãnh đạo không nên đặt ra câu hỏi, tính khí nào là tốt nhất? Đặt vấn đề như vậy là không hợp lí, không nên khẳng định tính khí nào tốt, tính khí nào xấu và hơn nữa, không nên dựa trên cơ sở đó mà rút ra kết luận về con người, về khả năng của họ trong hoạt động. Tính khí không xác định đạo đức xã hội của con người. Điều quan trọng là người lãnh đạo phải biết sử dụng các ưu điểm, khắc phục hạn chế của mỗi loại khí chất của những người dưới quyền trong việc sử dụng họ. Để làm được điều này, đòi hỏi người lãnh đạo phải sâu sát, quan tâm và lắng nghe những người bị lãnh đạo. Phong cách quan liêu, mệnh lệnh trong quản lí sẽ làm cho người lãnh đạo không hiểu và không sử dụng được các khí chất của những người thừa hành trong việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

Có thể nói việc hiểu biết và quan tâm đến tính khí của các thành viên tập thể trong quá trình tổ chức hoạt động tập thể và giáo dục là một yêu cầu đối với những người làm công tác quản lí.

9.4. TÍNH CÁCH

9.4.1. Khái niệm tính cách

Một thuộc tính tâm lí quan trọng nữa của con người mà những người lãnh đạo cần hiểu được, đó là tính cách.

Tính cách theo tiếng Hi Lạp cổ có nghĩa đen là đồng tiền bạc được đúc rất cứng và bền.

Từ góc độ của khoa học tâm lí, tính cách được định nghĩa như sau: *Tính cách là sự kết hợp độc đáo, cá biệt những đặc điểm tâm lí tương đối ổn định, biểu hiện thường xuyên của cá nhân và được thể hiện một cách tương đối có hệ thống trong các hành vi, hành động và cử chỉ của con người.*

Nói cách khác, tính cách là tổng hợp những đặc điểm tâm lí ổn định nhất của mỗi cá nhân. Tính cách của con người thể hiện tính nhất quán về nhu cầu và sở thích, khát vọng và mục đích, tâm thế, tư tưởng và đạo đức, tình cảm và ý chí... trong quan hệ và hành vi của cá nhân.

9.4.2. Một số nét tính cách cơ bản và biểu hiện của tính cách trong cuộc sống

Tính cách của con người gồm những nét tính cách tích cực và những nét tính cách tiêu cực. Có những người các nét tính cách tích cực vượt trội so với những nét tính cách tiêu cực. Ngược lại, có những cá nhân thì những nét tiêu cực lại là chủ yếu. Có thể nêu ra một số nét tính cách cơ bản của con người như:

a) Các nét tính cách tích cực: chân thành, dũng cảm, tận tụy, có kỉ luật, cần cù, chịu khó, có ý chí, có khả năng chịu đựng gian khổ, vị tha, quan tâm đến người khác, năng động, tháo vát...

b) Các nét tính cách tiêu cực: hèn nhát, dối trá, thờ ơ, vô kỉ luật, lười nhác, thiếu ý chí vươn lên, ích kỉ, thụ động...

Nếu một người được nhận định là tháo vát, thì bất cứ trong tình huống nào nét tính cách này cũng được thể hiện.

Tính cách được thể hiện trong các mối quan hệ của con người với môi trường xung quanh:

– *Trong quan hệ với người khác*, tính cách thể hiện ở sự cởi mở hay kín đáo, chân thành hay giả dối, lịch sự hay thô lỗ, quan tâm hay vô trách nhiệm...

– *Trong quan hệ với công việc*, tính cách thể hiện ở tinh thần trách nhiệm hay thiếu trách nhiệm, tự nguyện hay bắt buộc, cần cù hay lười nhác, sáng tạo hay trì trệ...

– *Trong quan hệ về vấn đề vật chất*, tính cách thể hiện ở chỗ rộng rãi hay keo kiệt, tiết kiệm hay lãng phí, cẩn thận hay cẩu thả...

– *Trong quan hệ với bản thân*, tính cách thể hiện ở đức tính khiêm tốn hay tự phụ, tự tin hay tự ti, chải chuốt hay luộm thuộm...

Điều quan trọng là những người lãnh đạo phải nắm được những nét tính cách của những người dưới quyền được thể hiện qua các mối quan hệ như thế nào, đâu là những nét tính cách tích cực, đâu là những nét tính cách tiêu cực trong các quan hệ này, những nét tính cách tích cực là chính hay những nét tiêu cực là chính. Khi nắm được những nét tính cách tích cực và tiêu cực của người thừa hành, người lãnh đạo có thể tìm các biện pháp khắc phục những nét tính cách tiêu cực và phát huy những nét tính cách tích cực.

Điều cần lưu ý là việc khắc phục những nét tính cách tiêu cực của những người lao động là công việc không dễ dàng, không đơn giản. Bởi vì, tính cách là đặc điểm tâm lí ổn định, bền vững của con người, nó không thể dễ dàng thay đổi trong một thời gian ngắn. Do vậy, trong công tác giáo dục người lao động, để khắc phục những nét tính cách tiêu cực đòi hỏi người lãnh đạo phải kiên nhẫn, biết thuyết phục, kết hợp giữa giáo dục và những biện pháp xử lí kiên quyết khi cần thiết. Thông qua giáo dục, người lãnh đạo có thể hạn chế những nét tính cách tiêu cực của một cá nhân.

Nên nắm được các nét tính cách của người lao động để người lãnh đạo giao nhiệm vụ cho họ một cách phù hợp. Không thể giao những công việc quan trọng cho một cá nhân vô kỉ luật. Người lãnh đạo không chỉ tính đến các nét tính cách của cá nhân khi giao nhiệm vụ cho họ, mà còn phải biết kết hợp các tính cách khác nhau trong một tổ chức. Có thể phân công những người làm việc cẩn thận, nhưng hơi chậm chạp với những người hăng hái nhưng nhiều khi thiếu chín chắn trong một bộ phận làm việc. Sự bù trừ này sẽ làm cho công việc được thực hiện tốt hơn.

Một điểm nữa mà người lãnh đạo cần chú ý là ở con người, tính cách có quan hệ chặt chẽ với ý chí. Một người có tính cách yếu ớt thì khó có thể có ý chí mạnh mẽ, hay một người có tính cách cứng rắn thì cũng thường là người có ý chí sắt đá, người đó không chỉ cứng rắn trong khi làm một việc gì đó, mà luôn luôn tìm cách vượt mọi trở ngại để đạt được mục đích của mình. Đây cũng là một cơ sở để người lãnh đạo giao nhiệm vụ cụ thể hay đề bạt những người dưới quyền vào các vị trí quản lí của tổ chức.

9.4.3. Ảnh hưởng của tính cách đến hoạt động thực tiễn của con người

Tính cách có ảnh hưởng và in dấu lên toàn bộ hành vi của cá nhân. Một người sôi nổi, năng động thì sẽ hoàn thành các nhiệm vụ được giao một cách nhanh chóng. Một người có ý thức trách nhiệm và tinh thần kỉ luật kém thì khó có thể hoàn thành công việc được giao một cách có chất lượng tốt. Một người hào hiệp, vị tha thì luôn sẵn sàng giúp đỡ và sống vì người khác...

Trong khuôn khổ nghiên cứu của đề tài cấp Nhà nước về các đặc điểm tâm lí của các dân tộc Tây Nguyên và Tây Nam Bộ (2004 - 2005), chúng tôi đã phát hiện ra người Kinh ở hai khu vực này có nhiều nét tính cách tích cực, những nét tính cách này ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển kinh tế của các gia đình người Kinh và sự phát triển kinh tế – xã hội của hai khu vực này nói chung.

Người Kinh ở khu vực này được đánh giá cao ở các nét tính cách như *khôn ngoan, nhanh nhẹn, giỏi giang, có ý chí vươn lên thoát khỏi đói nghèo, cần cù chịu khó và tiết kiệm*. Những phẩm chất này có thứ bậc cao nhất trong số các nét tính cách được khảo sát. Đây là những phẩm chất có thể đảm bảo cho cộng đồng dân cư này có khả năng tổ chức sản xuất và phát triển tốt kinh tế gia đình (Số liệu bảng 8).

Những phẩm chất tâm lí này là cơ sở để tạo nên năng lực sản xuất kinh doanh tốt và mức sống khá tốt của người Kinh ở Tây Nguyên.

Trong số các nét tính cách của người Kinh được các dân tộc Tây Nguyên đánh giá cao thì nét tính cách *có ý chí vươn lên thoát khỏi đói nghèo* được đánh giá cao nhất. Nét tính cách này được biểu hiện như sau:

Người Kinh khi di cư đến Tây Nguyên, đặc biệt là sau 1975 là những gia đình thuộc diện khó khăn, đi xây dựng vùng kinh tế mới hoặc di cư tự do. Họ đến đây với một số vốn ít ỏi hoặc nhiều gia đình không có vốn ban đầu, nhưng với bản chất cần cù, chăm chỉ và cần kiệm, các hộ gia đình người Kinh tăng dần vốn tích luỹ của mình. Mặt khác, họ biết tính toán trong sản xuất. Họ dùng số vốn ban đầu mua đất của các dân tộc bản địa để trồng cà phê. Số đất canh tác tăng lên hàng năm, điều đó cũng có nghĩa là tăng thêm thu nhập. Các gia đình người Kinh nhanh chóng tiếp thu được kĩ thuật chăm bón cà phê, cao su, đậu, hồ tiêu. Phẩm chất này của người Kinh đã được hình thành qua các thời kì lịch sử của dân tộc.

Ngoài việc mua đất sản xuất, người Kinh đã nhanh chóng nhận ra hiệu quả của việc thu gom, mua hạt cà phê của gia đình các dân tộc để bán cho các công ty nhà nước. Hoạt động này đem lại hiệu quả kinh tế lớn cho người Kinh.

Bảng 8: Sự đánh giá về các nét tính cách của người Kinh ở Tây Nguyên

TT	Các nét tính cách	Đánh giá của các dân tộc (%)	Thứ bậc
1	Khôn ngoan	85,2	4
2	Nhanh nhẹn	88,9	3
3	Giỏi giang	91,0	1
4	Cần cù, chịu khó	79,8	5
5	Tiết kiệm	79,6	6
6	Có ý chí vươn lên thoát khỏi đói nghèo	91,0	1
7	Thật thà	24,8	8
8	Dễ gần	57,5	7
9	Rụt rè, e thẹn	10,7	9

Cùng với hoạt động sản xuất là hoạt động dịch vụ phục vụ cuộc sống hàng ngày của các dân tộc tại các buôn làng. Hoạt động này cũng đem lại hiệu quả cao, vì các các tổ chức thương nghiệp quốc doanh hầu như không hoạt động.

Một vấn đề cần được lí giải là: Nét tính cách có ý chí vươn lên thoát khỏi đói nghèo của người Kinh được hình thành như thế nào? Nghiên cứu các tài liệu ta thấy sự hình thành phẩm chất tâm lí này phụ thuộc rất nhiều vào môi trường sống, vào điều kiện tự nhiên và kinh tế của chúng ta.

Nhìn lại lịch sử dân tộc ta thấy đất nước ta tuy có nhiều điều kiện thuận lợi về địa lí và tự nhiên, song chúng ta cũng luôn luôn phải đối mặt với nhiều thách thức. Đó là điều kiện thiên nhiên khí hậu khắc nghiệt (bão lụt, hạn hán, sâu bệnh, giá rét, chiến tranh...), cùng với nền kinh tế tiểu nông với kĩ thuật lạc hậu, với tư duy nhỏ lẻ, manh mún là những yếu tố dẫn tới năng suất thấp, thu nhập thấp và đời sống khó khăn. Có thể nói người nông dân xưa luôn luôn phải đối mặt với đói nghèo, thiếu thốn và với bao khó khăn vất vả. Chính môi trường sống đầy khắc nghiệt đó đã hình thành nên ở con người Việt Nam một nét tính cách, một phẩm chất tâm lí: Đó là ý chí vươn lên để khắc phục khó khăn, để thoát khỏi đói nghèo. Khát vọng về một cuộc sống đầy đủ ấm no thể hiện rất rõ trong suy nghĩ và hành động của người dân Việt. Song trong một thời kì dài của lịch sử, khát vọng này bị kìm nén. Đó là tư tưởng xem nhẹ khoa học kĩ thuật (lấy kinh nghiệm làm chính) và tư tưởng Nho giáo đánh giá thấp hoạt động thương mại (Sĩ, Nông, Công, Thương), cùng với chủ nghĩa bình quân, chủ nghĩa tập thể đã không tạo điều kiện cho ý chí này có cơ hội phát triển. Từ khi chúng ta thực hiện

công cuộc đổi mới, mở cửa, hội nhập khu vực và quốc tế thì ý chí vươn lên thoát khỏi đói nghèo có nhiều cơ hội và điều kiện để trở thành hiện thực.

Khi người Kinh di cư đến Tây Nguyên – mảnh đất màu mỡ, thuận lợi cho việc trồng trọt (nhất là trồng các cây công nghiệp) thì ý chí vươn lên thoát khỏi đói nghèo có điều kiện bộc lộ và thể hiện, nhất là để thoát khỏi cuộc sống nghèo đói của các gia đình trước khi di cư đến mảnh đất cao nguyên này.

Môi trường sống khó khăn, khắc nghiệt mà chúng ta phân tích ở trên cũng là một điều kiện quan trọng để hình thành *phẩm chất cần cù, tiết kiệm* của người Việt Nam. Từ lâu nhân dân ta đã có quan niệm "Được mùa chớ phụ ngô khoai/ Đến khi thất bát lấy ai bạn cùng". Người nông dân luôn luôn lo lắng đến sự mất mùa, đến những bất trắc có thể xảy ra trong cuộc sống. Do vậy, trong suy nghĩ của họ tiết kiệm, chắt chiu là cần thiết trong cuộc sống. Khi di cư đến Tây Nguyên, điều kiện sản xuất thuận lợi, sản xuất của người Kinh càng ngày càng phát triển, thu nhập, mức sống tăng lên, nhưng người Kinh vẫn giữ được đức tính tiết kiệm, cần cù. Họ cho đó như là một điều kiện cần thiết để có một cuộc sống tốt hơn, để thoát khỏi đói nghèo và vươn lên làm giàu.

Về các nét tính cách của người Kinh ở vùng Đồng bằng sông Cửu Long, kết quả nghiên cứu cho thấy:

Người Kinh chiếm đa số ở khu vực vùng Đồng bằng sông Cửu Long, sống chủ yếu bằng sản xuất nông nghiệp, có tham gia hoạt động kinh doanh, nhưng hoạt động này ở mức độ thấp hơn nhiều so với hoạt động sản xuất nông nghiệp. Đặc điểm hoạt động thực tiễn này có ảnh hưởng lớn đến tính cách của người Kinh ở khu vực này.

Phân tích số liệu bảng 9 cho thấy người Kinh ở vùng Đồng bằng sông Cửu Long được đánh giá cao ở các nét tính cách như: *cần cù, quan tâm đến người khác, nhanh nhẹn, tháo vát, khôn khéo, biết tính toán.*

Nói về *tính cần cù của người Kinh* vùng Đồng bằng sông Cửu Long chúng ta cần phân tích về tiến trình định cư và khai phá của người Kinh ở khu vực này.

Người Kinh đến định cư và khai phá vùng đất Đồng bằng sông Cửu Long vào thế kỉ XVII. Họ là những người nông dân và thợ thủ công nghèo khổ ở các tỉnh phía Bắc do không chịu nổi sự áp bức, bót lột tàn bạo của giai cấp phong kiến, của hậu quả từ chiến tranh Trịnh – Nguyễn vào khu vực này để tìm đường sinh sống. Vùng Đồng bằng sông Cửu Long khi ấy vẫn là vùng đất hoang vu chưa được khai phá, dân cư thưa thớt. Sau đó người Kinh di cư đến ngày càng nhiều. Cho đến thế kỉ XVIII, lớp cư dân mới đến chủ yếu là người Kinh đã đặt chân đến nhiều nơi của vùng Đồng bằng sông Cửu Long.

Điều đáng nói ở đây là đất đai Nam Bộ vào thế kỉ XVII, XVIII là rừng hoang cỏ rậm, trũng thấp sình lầy, cho nên trong quá trình khai hoang, sản xuất người dân vừa phải đương đầu với sự khắc nghiệt của thiên nhiên, vừa phải chống lại thú dữ, cá sấu, muỗi, rắn rết, cũng như nhiều thứ bệnh tật hiểm ác. Nhiều câu ca dao nói về vùng đất này thời bấy giờ còn lưu truyền lại đến ngày nay như: “Đến đây đất nước lạ lùng, con chim kêu phải sợ, con cá vùng phải kinh” (Thạch Phương, Hồ Lê, Huỳnh Lứa, Nguyễn Quang Vinh, 1992).

Bảng 9: Các dân tộc đánh giá về các nét tính cách của người Kinh ở vùng đồng bằng sông Cửu Long

TT	Đánh giá các nét tính cách	Đánh giá của người Hoa (%)	Đánh giá của người Khơ me (%)	Đánh giá của người Chăm (%)	Chung	Thứ bậc
1	Biết tính toán	67,0	88,7	91,4	82,3	3
2	Biết tận dụng cơ hội	59,1	82,5	86,4	76,0	7
3	Khôn khéo	73,9	84,0	88,9	82,2	4
4	Nhanh nhẹn, tháo vát	72,2	85,5	87,7	81,8	5
5	Tiết kiệm	53,9	71,2	61,7	62,2	8
6	Cần cù	78,3	84,6	93,8	85,5	1
7	Thật thà	46,1	43,0	37,0	42,0	10
8	Vị tha, độ lượng	46,1	51,3	38,3	45,2	9
9	Quan tâm đến người khác	78,3	84,6	93,8	85,5	1
10	Cởi mở	78,3	84,6	93,8	77,0	6
11	Rụt rè, kín đáo	33,7	31,9	29,8	31,8	11

Môi trường thiên nhiên ở vùng Đồng bằng sông Cửu Long có chứa đựng những yếu tố thuận lợi và cả những khó khăn, thách thức. Chẳng hạn, đất đai màu mỡ giúp cho trồng cây tốt, nhưng cũng là môi trường thuận lợi cho cỏ dại phát triển. Tình trạng ngập úng vào mùa mưa, thiếu nước ngọt vào mùa khô là điều kiện thuận lợi cho nhiều loại chuột bọ, sâu bệnh phá hoại mùa màng phát triển. Trong thời kì đầu khai phá, vì các điểm vỡ hoang thường nằm lọt giữa vùng hoang vu rậm rạp, nên người dân luôn luôn phải đương đầu với hùm beo, cá sấu, rắn rết.

Mặt khác, sau khi khai hoang vỡ đất xong thì canh tác như thế nào cho hiệu quả lại là một việc không đơn giản. Việc lựa chọn phương thức canh tác cho thích hợp với mỗi loại ruộng, lựa chọn các loại giống lúa phù hợp với tính chất của từng loại ruộng đòi hỏi phải có sự sáng tạo.

Bằng tất cả nỗ lực lớn lao và những sáng kiến phong phú trong lao động, chỉ trong vòng 200 năm (tính đến giữa thế kỉ XIX) những cư dân người Kinh và các thế hệ con cháu của họ đã chinh phục, cải biến một cách cơ bản vùng đất Đồng bằng sông Cửu Long và đã thu được những kết quả to lớn.

Có thể nói, để khai phá, tạo lập cuộc sống mới ở vùng Đồng bằng sông Cửu Long, người Kinh từ thế hệ này qua thế hệ khác phải khắc phục muôn vàn khó khăn. Về điều này, Lê Quý Đôn đã viết: "Những người di cư ra sức chặt phá cây cối, cắt cỏ rậm, mở mang đất đai thành những vùng đất bằng phẳng"[1]. Chính cuộc khẩn hoang vô cùng gian nan, vất vả đó đã góp phần quan trọng tạo nên *đức tính cần cù, chịu khó, chắt chiu và sáng tạo, tiết kiệm của người Kinh ở vùng đồng bằng sông Cửu Long*. Điều đáng chú ý là sau khi khẩn hoang xong, vùng Đồng bằng sông Cửu Long đã trở thành vùng đất trù phú, rất thuận lợi cho việc canh tác và sinh sống của người dân. Có lẽ vì vậy mà *sự cần cù, chịu khó và đặc biệt là tính tiết kiệm đã giảm đi*. Trải qua năm tháng và thế hệ khác nhau, sự tiêu pha thoải mái, ít lo toan đã trở thành một nét tính cách của người Kinh ở đây.

Khi đánh giá về tính tiết kiệm của của người Kinh ở vùng Đồng bằng sông Cửu Long, các dân tộc anh em: Hoa, Khơ me và

---

[1] Lê Quý Đôn, *Phủ biên tạp lục*, NXB Khoa học Xã hội, 1977, tr.243.

Chăm đánh giá không cao. Nét tính cách này xếp thứ 8 trong 11 nét tính cách được khảo sát. Điều này cho thấy người Kinh ở khu vực này hiện nay chưa thật tiết kiệm trong sinh hoạt, tổ chức cuộc sống hàng ngày và trong tổ chức sản xuất kinh doanh. Điều này được lí giải như sau: Khi nói đến vùng đất Nam Bộ, đã có một thời người ta nhắc tới một vùng đất rộng rãi, phì nhiêu, cò bay thẳng cánh, sông rạch chằng chịt, đầy thóc gạo, tôm cá. Cách đây 50 năm, Nam Bộ đã trở thành một vựa lúa lớn nhất Đông Dương. Khí hậu Nam Bộ lại thuận tiện cho việc canh tác nông nghiệp, cho sinh hoạt con người. Nơi ấy chỉ có hai mùa mưa và khô, không nóng quá, không lạnh quá, gió bão, lũ lụt cũng ít (Phan An, Nguyễn Thị Nhung). Trong cái thiên nhiên hào phóng ấy, con người sống thoải mái, ít phải lo toan, ít quan tâm đến việc tích luỹ, tiết kiệm, phòng thân. Có lẽ vì vậy mà *đã hình thành ở các thế hệ người Kinh ở đây những nét tính cách như sống thoải mái, ít lo toan, tiết kiệm*. Và nét tính cách này hiện nay còn thể hiện rất rõ ở người Kinh vùng Đồng bằng sông Cửu Long.

Một nét tính cách khác cũng được đánh giá cao ở người Kinh vùng Đồng bằng sông Cửu Long, đó là tính cởi mở, quan tâm đến người khác. Hai nét tính cách này được xếp thứ 2 trong 11 nét tính cách được khảo sát.

Tính cởi mở của người Kinh ở khu vực này thể hiện ở chỗ trong giao tiếp, trong ứng xử họ có phần trực tính, không quá cầu kì, không mang tính nghi thức. Họ cởi mở hơn, thoáng hơn và nói như Trịnh Hoài Đức thì người Nam Bộ còn có tính trọng nghĩa, khinh tài (theo sách *Gia Định thành thông chí*). Và cũng chính vì vậy mà người Kinh ở đây *không thật khôn khéo* (nét tính

cách này khác với người Kinh ở Bắc Bộ). Nét tính cách khôn khéo chỉ được xếp thứ 6 trong 11 nét tính cách được khảo sát.

Do người Kinh ở vùng Đồng bằng sông Cửu Long trong ứng xử có phần trực tính, không quá cầu kì, không mang tính nghi thức, họ cởi mở hơn, thoáng đạt, cho nên họ cũng là những người *vị tha, độ lượng*.

Một số nét tính cách cũng được đánh giá khá cao của người Kinh vùng Đồng bằng sông Cửu Long là *biết tính toán, biết tận dụng cơ hội, nhanh nhẹn, tháo vát* và đây cũng là những điều kiện quan trọng để họ sản xuất, kinh doanh tốt, đặc biệt là sản xuất nông nghiệp. Sự hình thành các nét tính cách này có thể được lí giải như sau: Ngay từ giữa thế kỉ XVIII, sản xuất hàng hoá đã phát triển, buôn bán trở thành một hoạt động kinh tế khá sôi động ở Nam Bộ. Ở đây, đã xuất hiện nhiều thị tứ, tụ điểm buôn bán sầm uất, trong đó một số điểm đã trở thành những trung tâm thương mại và giao dịch với bên ngoài nổi tiếng như thương cảng Cù Lao Phố (thuộc Biên Hoà ngày nay), thương cảng Sài Gòn (Chợ Lớn ngày nay), thương cảng Hà Tiên, thương cảng Bãi Xàu, phố chợ Mĩ Tho... (Thạch Phương, Hồ Lê, Huỳnh Lứa, Nguyễn Quang Vinh, 1992). Đặc biệt, việc buôn bán ở thương cảng Cù Lao Phố là trung tâm buôn bán sầm uất nhất của vùng Đồng Nai – Gia Định trước năm 1776, theo sự mô tả trong sách *Gia Định thành thông chí* thì nơi đây "Lầu quá đôi tầng rực rỡ bên sông, đường rộng bằng phẳng, người buôn tụ tập đông đúc, tầu biển, ghe sông đậu chen lấn nhau, còn những nhà buôn to ở đây thì nhiều hơn đâu hết" (*Gia Định thành thông chí*, quyển 4, trang 28a). Việc buôn bán ở đây được tổ chức khá bài bản, khéo léo và mang tính chất kinh doanh lớn. Theo một

số tác giả khác như Phan An và Nguyễn Thị Nhung, hoạt động kinh tế hàng hoá từ bên ngoài đã ảnh hưởng khá sớm đến vùng đất và con người Nam Bộ.

Ngoài các thương cảng, thị tứ nói trên, mạng lưới các chợ cũng sớm hình thành ở giao điểm các trục lộ đường thuỷ hay đường bộ, nơi có các bến đò hay các sở lị hành chính. Có thể kể ra các chợ như: chợ Đồng Nai, chợ Bến Cá, chợ Đồng Sứ, chợ Lò, chợ Bàn Lân, chợ Dầu Miệt, chợ Thủ Đức, chợ Bà Rịa, chợ Sài Gòn, chợ Bến Nghé, chợ Rạch Cát, chợ Mĩ Tho, chợ Trà Vinh, chợ Sa Đéc, chợ Rạch Giá... ở các phố thị, chợ nào cũng dồi dào hàng nông, lâm, thuỷ sản, lúa gạo, cau, đường phèn, sắt, đá ong, muối, yến sào, hải sâm, đồi mồi, bóng cá, thịt voi, da nai, da trâu, tôm cá, ốc, cua, sò, lươn, cá mực, các loại cây thuốc, trầm hương, vải vóc...

Với những điều kiện phát triển kinh tế như vậy, người dân Nam Bộ đã sớm làm quen và tham dự vào hoạt động kinh tế hàng hoá, sớm làm quen với thương trường. Đây chính là một trong những điều kiện quan trọng hàng đầu để hình thành nên khả năng biết tính toán, biết tận dụng cơ hội, nhanh nhẹn, tháo vát của người Kinh ở Nam Bộ nói chung và vùng Đồng bằng sông Cửu Long nói riêng.

Một cơ sở khác để hình thành nên các nét tính cách trên của người Kinh ở vùng Đồng bằng sông Cửu Long là do họ phải di cư từ các nơi khác đến đây khai khẩn đất đai với muôn vàn khó khăn trở ngại mà chúng ta đã có dịp phân tích ở trên.

Phân tích về các nét tính cách của người Kinh tại Tây Nguyên và vùng Đồng bằng sông Cửu Long cho ta thấy được sự hình thành và ảnh hưởng của các nét tính cách này đến hoạt động

lao động sản xuất và phát triển kinh tế của các gia đình người Kinh ở hai khu vực này. Điều này cũng cho thấy những người lãnh đạo các địa phương ở Tây Nguyên và vùng Đồng bằng sông Cửu Long cần biết khai thác những nét tính cách tích cực của người dân, sử dụng chúng như những yếu tố chủ quan quan trọng để phát triển kinh tế của các gia đình và địa phương, nhằm xoá đói giảm nghèo.

Việc phân tích các nét tính cách của người Kinh ở trên cũng cho thấy sự hình thành các nét tính cách của một dân tộc phụ thuộc rất lớn vào môi trường sống, vào điều kiện địa lí, tự nhiên. Như vậy, để giáo dục và hình thành những nét tính cách tích cực của người lao động, người lãnh đạo cần quan tâm đến việc xây dựng môi trường làm việc và môi trường sống tích cực, lành mạnh và phù hợp. Chúng ta hoàn toàn có thể hình thành được ở người dân ý thức chấp hành các chuẩn mực giao thông, ý thức giữ gìn và bảo vệ môi trường (một vấn đề mà người dân của chúng ta hiện nay chưa có được), nếu chúng ta có những biện pháp đúng và phù hợp. Đây là thực tiễn đã được chứng minh ở nhiều nước trên thế giới hiện nay.

9.5. NĂNG LỰC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

9.5.1. Khái niệm năng lực

Khi nói về các thuộc tính tâm lí của cá nhân, người lãnh đạo cần chú ý tới năng lực của người đó.

Năng lực được hiểu là những phẩm chất của con người tạo cho người đó khả năng hoàn thành có kết quả một loại hoạt động nhất định.

Trong điều kiện phát triển mạnh mẽ của khoa học kĩ thuật, trong bối cảnh của nền kinh tế thị trường với quy luật cạnh tranh thì tính tích cực sáng tạo, năng lực của cá nhân cần được phát huy hơn bao giờ hết.

Năng lực cá nhân có thể phân thành các dạng sau: năng lực chung và năng lực riêng.

– *Năng lực chung* bao gồm những thuộc tính tâm lí như khả năng chú ý, quan sát, ghi nhớ, trí tưởng tượng, sáng tạo.

– *Năng lực riêng* gồm những thuộc tính có ý nghĩa đối với những loại hoạt động nhất định. Ví dụ: Năng lực toán học gồm khả năng tư duy trừu tượng, năng khiếu phân tích, tổng hợp...

Năng lực chung và năng lực riêng có mối liên hệ qua lại chặt chẽ, bổ sung cho nhau, năng lực riêng được phát triển dễ dàng và nhanh chóng hơn trong điều kiện tồn tại năng lực chung.

Theo V.M. Bechterep, bất kì sự sáng tạo nào cũng cần có mức độ tài năng nhất định, cần có sự giáo dục thích hợp. Từ luận điểm này, chúng ta có thể rút ra nhận xét: Các năng lực không phải là tư chất bẩm sinh của con người, tự động bảo đảm cho con người đạt kết quả trong hoạt động nào đó. Năng lực là sự kết hợp những tư chất tự nhiên vốn có của con người và những kết quả hoạt động của người đó.

9.5.2. Sự hình thành và phát triển của năng lực

Có hai quan điểm về sự hình thành và phát triển của năng lực:

a) Quan điểm 1: Năng lực, đặc biệt tài năng của con người mang tính bẩm sinh. Ở một số ít người, tư chất bộc lộ rất sớm, rõ rệt và có ảnh hưởng lớn đến hoạt động của cá nhân. Chẳng hạn, thiên tài âm nhạc Môda, khi lên 3 tuổi đã biết chơi đàn,

7 tuổi đã soạn được những bản giao hưởng, 11 tuổi đã viết được những bản hợp xướng. Những "thần đồng" như vậy không có nhiều. Tư chất này cần được chú ý và tạo điều kiện để phát triển.

b) Quan điểm 2: Năng lực hình thành và phát triển trong hoạt động thực tiễn của con người. Nó là kết quả của quá trình giáo dục, tự phấn đấu và rèn luyện của cá nhân. Tư chất là tiền đề tự nhiên của năng lực, là những đặc điểm cơ thể sinh lí bẩm sinh, trong đó có các đặc điểm của hệ thần kinh, bộ não và gen của con người.

Trong cuộc sống, không ít người không thấy biểu hiện mầm mống của năng lực, tư chất đặc biệt khi còn nhỏ, nhưng lại đạt được thành công trong lĩnh vực này hoặc lĩnh vực kia nhờ sự nỗ lực và cố gắng phi thường. Chẳng hạn, nhà bác học lỗi lạc người Đức, một nhà tư tưởng vĩ đại của thế kỉ XX, người sáng lập ra "Thuyết tương đối" nổi tiếng là A. Einstein, khi đã 3 tuổi còn chưa biết nói, khi học ở trường phổ thông chỉ đạt học lực trung bình, có những giáo viên đã nói sau này Einstein sẽ chẳng làm được điều gì.

Ở thời Hi Lạp cổ đại, Đemoxten, một người gầy gò, diễn thuyết thiếu hấp dẫn nhưng nhờ công phu và ý chí luyện tập phi thường đã trở thành nhà diễn thuyết số một và nhà hoạt động nổi tiếng.

Lincoln từ một thư kí bình thường ở một hiệu tạp hoá nhỏ, nhờ miệt mài học tập và phấn đấu, ông đã trở thành tổng thống và một vĩ nhân của nước Mĩ.

Để trở thành nhà phát minh thiên tài và để lại cho nhân loại hơn 1000 bằng phát minh sáng chế, Eđixơn đã phải làm việc 18,5 giờ một ngày, khi đã ngoài 50 tuổi mới cho phép mình giảm giờ làm việc.

Geard Depardieu, một trong những ngôi sao điện ảnh Pháp sáng giá một thời, khi còn nhỏ sống trong một gia đình bố mẹ luôn bất hoà, xung khắc. Cậu suốt ngày im lặng. Đến khi 7 tuổi, cậu đã có những biểu hiện rõ rệt của đứa trẻ bị câm. Bà mẹ phải đưa Depardieu đến chuyên gia chữa trị, sau đó cậu mới may mắn thoát khỏi thế giới câm lặng. Sinh ra và lớn lên trong một môi trường gia đình không thuận lợi, tâm sinh lí của cậu phát triển không bình thường. Khi đến trường Depardieu học rất kém, bà mẹ thực sự tin rằng trí tuệ của cậu không phát triển. Năm 11 tuổi, cậu bị đuổi học một năm. Năm 13 tuổi bỏ học và sống cuộc sống bụi đời. Mới 15 tuổi đã phạm nhiều tội vặt, khi đến tuổi trưởng thành anh đã nhận ra lỗi lầm của mình, quyết tâm học tập và phấn đấu theo nghề điện ảnh. Anh đã làm việc không biết mệt mỏi và bằng tất cả sức lực của mình. Công việc cuốn hút, hấp dẫn anh. Anh đã tham gia đóng hàng chục bộ phim, nhận được nhiều giải thưởng lớn, là một diễn viên tài năng, được đánh giá cao.

Năm 1932, tại giảng đường của Trường Đại học Sobonne, một trường đại học có tên tuổi của Pháp, Suzanne Lavaud, một phụ nữ 30 tuổi, bị điếc và câm từ thuở lọt lòng, đã bảo vệ thành công luận án tiến sĩ văn chương trước sự thán phục của mọi người. Từ khi sinh ra Suzanne Lavaud đã bị điếc, do không nghe được tiếng nói của mẹ nên cô bị câm. Được mẹ tận tình dạy dỗ, cô đã vượt mọi gian khổ, quyết tâm tìm cách chống lại số phận khắc nghiệt để học tập và phấn đấu. Thành công của cô là một minh chứng sinh động thể hiện khả năng phi thường của một con người bị điếc, câm từ khi lọt lòng, bền bỉ, kiên nhẫn học nói, học nghe, học văn hoá để thoát khỏi thế giới thầm lặng của

những người tật nguyền, để hoà nhập với cộng đồng xã hội và chiếm lĩnh được đỉnh cao của tri thức, trở thành người hữu ích cho xã hội.

Vào năm 1961, ở Liên Xô, cũng có một phụ nữ mù và điếc từ nhỏ tên là O.U.C. Xcôrôkhođova, đã quyết tâm phấn đấu để học tập và nghiên cứu khoa học dưới sự dìu dắt và hướng dẫn của nhà hoạt động khoa học và sư phạm I.U.A. Kôcoliauxki. Xcôrôkhođova đã trở thành phó tiến sĩ tâm lí học sư phạm, chuyên viên nghiên cứu của Viện Khuyết tật học, thuộc Viện Hàn lâm Khoa học giáo dục Liên Xô, tác giả của nhiều bài báo khoa học và ba cuốn sách có giá trị về tâm lí học.

Trong ngành hội hoạ có trường hợp đặc biệt là Christophe Pillault. Lúc nhỏ, Christophe Pillault không chịu nói năng gì cả, cũng chẳng chịu viết gì và luôn di chuyển trong nhà bằng đầu gối vì cậu ta không chịu đi đứng trên đôi chân như mọi đứa trẻ bình thường khác. Thế nhưng khi lên 6 tuổi, Christophe đã đem những bức tranh vẽ trong trường về nhà khoe với mẹ và làm cho mẹ vô cùng sửng sốt. Rồi càng ngày cậu bé Christophe càng hoàn thiện nghệ thuật vẽ tranh của mình hơn. Đến nay, tranh của Christophe được trưng bày khắp các phòng triển lãm tranh nổi tiếng trên thế giới và là một trường hợp thiên tài không thể nào giải thích nổi.

Trên đây là những minh chứng sinh động cho sự phấn đấu và ý chí của con người để đi đến thành công, cho sự hình thành năng lực của cá nhân. Khi nói về điều này Eđixơn, đã tổng kết trong một câu nói nổi tiếng: "Thiên tài là 10% của sự hứng khởi (tư chất), còn 90% do công sức lao động, mồ hôi, nước mắt tạo nên" và một nhà khoa học người Pháp cũng đã nói: "Con người

ta không mấy khi thành công nhờ sự may mắn, nhưng rất có thể làm nên sự nghiệp bằng mồ hôi, nước mắt của chính mình".

Tư chất, năng lực, năng khiếu, đó là những tiềm năng hiện thực ở mỗi cá nhân. Việc phát hiện ra tư chất, phát triển năng lực và hình thành năng khiếu của mỗi người là nhiệm vụ của những người lãnh đạo và tổ chức. Với những người lãnh đạo, khi phân công nhiệm vụ cho các thành viên trong tập thể mình, cần nắm được tư chất và năng lực của họ, cần tính đến các yếu tố đó để giao nhiệm vụ cho phù hợp – "Chọn đúng người, giao đúng việc". Có như vậy mới khai thác được tiềm năng ở mỗi con người, tạo điều kiện cho họ hoàn thành tốt công việc.

9.6. CẢM XÚC VÀ TÂM TRẠNG

Cảm xúc và tâm trạng là những khía cạnh tâm lí độc đáo và vô cùng phức tạp của con người. Theo A.G. Kôvaliôp, những rung cảm dưới những hình thức khác nhau và cường độ khác nhau đã thâm nhập vào toàn bộ cuộc sống và hoạt động của con người, trong nhận thức, lao động, cũng như khi vui chơi và nghỉ ngơi. Rung cảm thể hiện qua ba hình thức chính: cảm xúc, tâm trạng và tình cảm.

9.6.1. Cảm xúc

9.6.1.1. Khái niệm cảm xúc

Cảm xúc là những rung cảm diễn ra trong thời gian ngắn, phản ánh những biến cố có ý nghĩa đối với hoạt động sống của con người.

Cảm xúc thường biểu hiện dưới dạng: cảm xúc tích cực, cảm xúc tiêu cực.

Cảm xúc tích cực được hình thành khi con người được thoả mãn các nhu cầu hay thực hiện thành công công việc và kế hoạch nào đó. Khi những người quản lí đánh giá chính xác, động viên khích lệ kịp thời cũng tạo ra các cảm xúc tích cực như vui mừng, phấn khởi... ở người lao động.

Sự thất bại trong hoạt động, các xung đột trong tập thể, sự đánh giá, ứng xử thiếu công bằng, chính xác của người lãnh đạo có thể dẫn tới *những cảm xúc tiêu cực* như buồn rầu, phiền muộn, khổ tâm hay ghen tức.

9.6.1.2. Ảnh hưởng của cảm xúc

a) Ảnh hưởng của cảm xúc tích cực

Các cảm xúc tích cực sẽ tạo những điều kiện thuận lợi cho cuộc sống và hoạt động của con người. Chúng thúc đẩy tính tích cực của hoạt động, góp phần nâng cao sức khoẻ và tuổi thọ.

Một số nghiên cứu thực nghiệm cho thấy, những cảm xúc tích cực sẽ kích thích hoạt động của tim mạch và hô hấp. Khi đó, con người hô hấp sâu hơn, mau hơn, các mạch máu giãn nở ra, nhờ đó mà da thịt hồng hào hơn, tiêu hoá tốt hơn, hoạt động cơ bắp tăng lên (A.G. Kôvaliôp, 1976).

Khi vui mừng, con người làm việc quên mệt mỏi, thường có nhiều sáng kiến hơn, tháo vát hơn trong giải quyết các nhiệm vụ, dễ dàng khắc phục những khó khăn, trở ngại nảy sinh.

Cảm xúc tích cực có ảnh hưởng rõ rệt đến quan hệ con người. Khi vui mừng con người trở nên tốt bụng hơn, quan tâm hơn và cởi mở hơn đối với người khác (A.G. Kôvaliốp, 1976). Người ta thường nói vui vẻ làm cho đời trẻ lại, cười là liều thuốc trường sinh.

Từ mấy thế kỉ trước, nhà phẫu thuật người Pháp đã sử dụng cười để chữa bệnh. Nhà sinh học người Đức Nonnơ đã lưu ý mọi người "Nên cười nhiều hơn nhíu trán...". Nhà triết học Vonte cũng nói "Nghệ thuật của y học là làm bệnh nhân vui khi chữa bệnh".

Các cảm xúc tích cực không chỉ đóng vai trò to lớn trong hoạt động sống của con người mà rất có ý nghĩa đối với chữa bệnh, phục hồi sức khoẻ.

Năm 1987, tại thành phố Kansas (Mĩ) người ta đã lập một nhà thương khá độc đáo – "Nhà thương hài". Nhà thương này chuyên phục vụ các bệnh nhân sầu muộn, rối loạn thần kinh, loét dạ dày... Ở đó, từ bác sĩ đến y tá và các người phục vụ đều rất có tài làm trò hài hước. Có người mặc như vua hề Sáclô, có người lại hoá trang như diễn viên sân khấu. Người bệnh đến đây vừa bước vào cổng nhà thương đã cười sặc sụa, cười bò ra, cứ phải ôm bụng mà cười. Nhà thương còn cho bệnh nhân xem những phim khôi hài. Nhờ tạo ra được cảm xúc vui vẻ, thoải mái mà bệnh nhân vào đây rất nhanh khỏi bệnh.

Năm năm gần đây, bác sĩ Leonard Plon và các nhà khoa học ở Georgia và Lowa đã nghiên cứu một cách độc lập nhiều người sống xấp xỉ 100 tuổi để tìm hiểu bí quyết sống lâu của họ. Kết quả thật đáng ngạc nhiên. Họ giống nhau ở chỗ đều rất lạc quan và có thái độ tích cực đối với cuộc sống.

Ở Đan Mạch, sáng ra ta chỉ cần bỏ vài xu vào cái "máy hài hước" tự động là đã được thưởng thức một chuyện cười làm xua đi cảm xúc phiền muộn, tạo ra sự phấn chấn trong ngày.

Ở Ấn Độ, các báo ra chủ nhật đều đăng tải nhiều truyện hài hước. Tờ báo "Cá sấu" của Liên Xô (cũ) là tờ báo biếm hoạ cỡ quốc tế. Việc triển lãm tranh biếm hoạ quốc tế thường được tổ chức tại ngôi nhà cười ở Bungari.

Ở nước ta, trước đây tại công viên Lênin (Hà Nội) có nhà cười với những cái gương lồi, lõm làm ta đứng trước gương thấy người lùn tịt, hoặc cao lêu nghêu, hoặc vuông như cái bánh chưng khiến cho người tới đó phải ôm bụng cười rũ rượi. Mấy năm gần đây trên chương trình truyền hình ở nước ta có chương trình "Gặp nhau cuối tuần" hay mục "Thư giãn". Các chương trình này đã đem đến cho người xem những giây phút thoải mái, những tiếng cười, tạo ra ở người xem tâm trạng vui vẻ sau một tuần làm việc.

Đối với mỗi con người, cũng như với mỗi tập thể, cần luôn luôn tạo ra được các cảm xúc vui vẻ, hài hước. Điều đó sẽ giúp chúng ta làm việc và ứng xử trong cuộc sống được tốt hơn, có hiệu quả hơn.

b) Ảnh hưởng của cảm xúc tiêu cực

Các cảm xúc tiêu cực lại ảnh hưởng không tốt đến sức khoẻ và hoạt động của con người.

Khi lo sợ, con tim đập khẽ hơn, không đều đặn, mạch tim không nhịp nhàng, có thể ngừng lại, các mạch máu co hẹp bớt, da tái đi. Sự khiếp đảm có thể làm cho người ta chết và tổn thương tim mạch (V.X. Lukianôp).

Sự phiền muộn làm giảm sút hoạt động của tim, mạch tim đập nhanh hơn nhưng các huyết quản truyền máu yếu đi, thở nông và chậm. Ngoài ra, sự sợ hãi, phiền muộn, buồn rầu cũng có hại đến chức năng tiêu hoá, cản trở hoạt động của các tuyến, làm cho con người ăn mất ngon, giảm bớt mức tiêu thụ thức ăn. Các cảm xúc tiêu cực còn làm rối loạn hoạt động tâm lí của con người.

Điều cần lưu ý đối với người lãnh đạo là cảm xúc tiêu cực không chỉ ảnh hưởng xấu đến hoạt động của cá nhân, mà còn tác động không tốt đến quan hệ liên nhân cách trong tập thể.

Chẳng hạn, khi buồn rầu, phiền muộn thì người ta sẽ kém minh mẫn, không quan tâm đến những người xung quanh, thờ ơ với công việc. Cảm xúc tiêu cực có thể làm cho con người trở nên nhẫn tâm hơn, có thái độ thô bạo, thiếu tế nhị trong giao tiếp...

Điều đáng lưu ý là, trong một tập thể cảm xúc tích cực hay tiêu cực của một người rất dễ dàng lây lan sang người khác, thậm chí có thể lan truyền ra cả tập thể đó (A.G. Kôvaliôp, 1976). Người ta kể lại những cảm xúc của mình, nguyên nhân sinh ra chúng thông qua lời nói, sắc điệu, thanh điệu, nhịp điệu của ngôn ngữ. Như vậy, chính người đó đã tác động đến ý thức, tình cảm của người trò chuyện với mình, gây ra sự đồng cảm với bản thân mình. Người thứ hai này lần lượt tiếp xúc với các thành viên khác của tập thể và dĩ nhiên còn phân tích thêm những biến cố này. Do vậy, cái cảm xúc ấy sẽ có thể lan tràn, toả rộng và ảnh hưởng đến nhiều người khác, làm cho cảm xúc này có thể mạnh lên hoặc yếu đi tuỳ theo tính chất của sự phân tích và đánh giá về biến cố.

Chúng ta có thể điều chỉnh được các cảm xúc của mình: Làm tăng thêm các cảm xúc tích cực, tiết chế bớt hoặc thậm chí ức chế hẳn được các cảm xúc tiêu cực.

Trong công tác quản lí tập thể, người lãnh đạo rất cần nắm được cảm xúc của các thành viên để có cách ứng xử phù hợp, chia sẻ, thông cảm và hạn chế các cảm xúc tiêu cực, tìm nguyên nhân xuất hiện cảm xúc này để khắc phục chúng. Trái lại, người lãnh đạo biết kích thích các rung cảm tích cực của các thành viên tập thể sẽ làm tăng năng suất và chất lượng lao động của họ.

Người lãnh đạo có thể hạn chế cảm xúc tiêu cực của cấp dưới, bằng cách phân tích, giải thích rõ bản chất của biến cố, lấy những tấm gương về sự tự kiềm chế để thuyết phục hay chuyển sự chú ý sang vấn đề khác. Ở đây người lãnh đạo không chỉ đóng vai trò của người thuyết phục mà còn đóng vai trò của một nhà tham vấn tâm lí. Điều này sẽ làm cho những người lao động giải toả được những căng thẳng, những lo lắng, những buồn rầu và có niềm tin, sự hi vọng trong thời gian tới.

Cách thức ứng xử, sự quan tâm, cách thức tổ chức các hoạt động chung của người lãnh đạo cũng là một nguyên nhân quan trọng tạo ra các cảm xúc khác nhau ở người lao động. Khi người lãnh đạo tốt bụng, công bằng với mọi người, khi trong tập thể có quan hệ liên nhân cách mang tính nhân đạo, lại biết tổ chức các hoạt động âm nhạc, văn hoá... sẽ tạo ra được các cảm xúc tích cực ở người lao động.

9.6.2. Tâm trạng

9.6.2.1. Khái niệm

Tâm trạng là trạng thái tâm lí tương đối bền vững có cường độ yếu hoặc trung bình của con người.

Tâm trạng giống cảm xúc ở chỗ tính chất diễn biến, sắc điệu, tính bột phát, nhưng khác với cảm xúc ở chỗ nó tương đối bền vững hơn. Tâm trạng là sự kết hợp độc đáo các cảm xúc, cảm giác với những sắc thái khác nhau (A.G. Kôvaliôp, 1976). Giống như cảm xúc, tâm trạng biểu hiện ở dạng tích cực hay tiêu cực.

Các tâm trạng tích cực: yêu đời, vui vẻ, lạc quan, phấn khởi, hi vọng, yên tâm.

Các tâm trạng tiêu cực: bi quan, buồn bã, âu sầu, lo lắng...

9.6.2.2. Ảnh hưởng của tâm trạng

Tâm trạng có ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình sinh lí, tâm lí và xét đến cùng nó ảnh hưởng đến hành vi và hoạt động của con người, nhưng ở mức độ thấp hơn (A.G. Kôvaliôp, 1976).

Tâm trạng có xu hướng lan toả và bao trùm lên nhiều lĩnh vực của hoạt động con người. Khi có tâm trạng tốt thì con người tích cực, nhanh trí, dễ hình thành các liên tưởng khác nhau, dễ khắc phục các khó khăn và người đó làm việc ít thấy mệt mỏi, có khả năng thực hiện công việc đến cùng. Tâm trạng tích cực có thể góp phần làm cho con người có hoàn cảnh sống thuận lợi, kinh tế sung túc, gia đình hoà thuận.

Khi có tâm trạng khó chịu, tính tích cực sẽ bị giảm sút, đầu óc kém minh mẫn, làm việc chóng mỏi mệt, hiệu quả làm việc thấp. Đối với người lao động làm việc trong các xí nghiệp nhà máy, khi có tâm trạng tiêu cực thì không chỉ có năng suất và chất lượng làm việc thấp, mà tỉ lệ các sản phẩm phế phẩm tăng lên. Ngoài ra, tâm trạng này còn ảnh hưởng xấu đến hiệu quả làm việc của những người xung quanh.

9.6.2.3. Các nguyên nhân của tâm trạng

Có nhiều nguyên nhân dẫn tới sự hình thành tâm trạng của con người. Có những nguyên nhân chủ quan, có những nguyên nhân khách quan.

Khi cá nhân thành công trong việc thực hiện một công việc nào đó, được đánh giá cao thì sẽ hình thành ở người đó tâm trạng vui mừng. Trái lại, khi cá nhân bị thất bại, bị đánh giá thấp sẽ dẫn đến sự buồn chán, thiếu tin tưởng vào bản thân. Trong trường học, không ít học sinh đã bỏ học, tham gia vào các nhóm không chính thức tiêu cực khi bị điểm kém, bị thầy cô phê bình, đánh giá thấp.

Trong một cơ quan, doanh nghiệp khi người lãnh đạo tổ chức lao động tốt, các thành viên có thu nhập hàng tháng cao, việc làm ổn định thì sẽ tạo ra tâm trạng tích cực ở người lao động.

Những đánh giá, nhận xét của tập thể, của người lãnh đạo công minh, kịp thời với cấp dưới cũng là những yếu tố hình thành tâm trạng tích cực.

Những thất bại trong công việc, đời sống vật chất khó khăn, tập thể có nhiều xung đột, cán bộ lãnh đạo thiếu công minh, dùng nhiều mệnh lệnh hành chính... tất cả sẽ tạo nên tâm trạng bất mãn, bực mình và bi quan ở người lao động.

Một nguyên nhân khác của sự hình thành tâm trạng ở con người là trạng thái của hệ thần kinh, trạng thái sức khoẻ. Khi con người ốm yếu, mệt mỏi thì sẽ không thể có một tâm trạng tích cực.

Trong hoạt động quản lí tổ chức, người lãnh đạo rất cần chú ý đến quy luật lây lan của tâm trạng trong tập thể nhằm ngăn chặn ảnh hưởng của các tâm trạng tiêu cực. Về vấn đề này thì tâm trạng giống như cảm xúc.

Các nhà quản lí Nhật Bản rất giỏi và thành công trong vấn đề này. Tại hãng điện tử Sony có các chuyên viên tâm lí. Nhiệm vụ của họ là hàng ngày theo dõi và phát hiện các tâm trạng tiêu cực của công nhân để kịp thời giúp đỡ họ khắc phục chúng, không cho chúng lan toả ra các nhóm lao động. Thường những người có tâm trạng tiêu cực được nghỉ trong ngày làm việc đó mà lương vẫn bảo đảm. Các nhà quản lí làm như vậy để ngăn chặn sự lây lan của tâm trạng tiêu cực trong tập thể. Nghiên cứu thực tế của hãng Sony cho thấy, người công nhân có tâm trạng tiêu cực sẽ hoàn thành công việc với 80% khối lượng và làm tăng

tỉ lệ phế phẩm lên 5 lần so với công nhân bình thường. Tâm trạng tiêu cực này có thể ảnh hưởng xấu đến từ 8 tới 12 công nhân khác, khiến tỉ lệ phế phẩm của những người nay tăng lên.

Ở một số công ty của Nhật Bản người ta đã thiết kế một phòng trong đó có hình nộm của giám đốc. Khi một cá nhân nào đó có tâm trạng tiêu cực (do nguyên nhân từ phía những người lãnh đạo) thì họ đến phòng này và giải toả những bức xúc của mình bằng cách đấm vào hình nộm này. Đây là một biện pháp tâm lí khá hiệu quả. Vì khi con người có cảm xúc hoặc tâm trạng tiêu cực thì anh ta muốn giải toả tâm trạng này cho thanh thản, nhẹ nhõm hơn.

Nếu trong một tổ chức, người lãnh đạo cần chú ý đến tâm trạng của các thành viên thì ở phạm vi vĩ mô (phạm vi xã hội), những người lãnh đạo cần chú ý đến tâm trạng xã hội – tâm trạng của các nhóm xã hội, các tầng lớp xã hội. Tâm trạng xã hội xuất hiện trong tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội. Tâm trạng xã hội có khả năng bao trùm và thống nhất các tầng lớp, các nhóm xã hội, các giai cấp, các phong trào xã hội. Tâm trạng xã hội có thể xuất hiện ở một địa phương, cũng có thể mang tính chất toàn cầu.

9.7. ĐÀO TẠO NGHỀ CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC

Đào tạo là một hoạt động quan trọng của các tổ chức, nhất là các tổ chức có quy mô lớn, chẳng hạn như các tổng công ty, công ty, các cơ quan hành chính sự nghiệp... Vấn đề đào tạo cần thiết không chỉ cho các cơ quan nhà nước, các công ty kinh doanh quốc doanh, mà cần cho các tổ chức tư nhân, đặc biệt đối với các doanh nghiệp. Đào tạo cần cho cả những người lao động mới

vào công ty và cần cho cả những người đã làm việc một số năm. Những người lao động mới thì cần đào tạo những kĩ năng để thực hiện công việc chuyên môn của mình, còn những người đã làm việc một số năm thì cần đào tạo nâng cao trình độ tay nghề để đáp ứng được những đòi hỏi của sự thay đổi công nghệ, thay đổi công việc... Đối với các tổ chức, nhất là các doanh nghiệp, những người bị nghỉ việc, thất nghiệp phần lớn là những người có trình độ chuyên môn không đáp ứng được sự đòi hỏi của công việc, của sự thay đổi công nghệ, của sự thay đổi sản phẩm trước đòi hỏi của thị trường.

9.7.1. Sự cần thiết của việc đào tạo nghề cho người lao động ở nước ta hiện nay

Việc đào tạo nghề cho người lao động trong các tổ chức, nhất là các doanh nghiệp ở nước ta hiện nay là nhiệm vụ rất bức xúc và cần thiết. Nhiệm vụ này xuất phát từ đòi hỏi của sự phát triển kinh tế của đất nước. Bởi vì, gần 1/2 dân số nước ta là lực lượng lao động và hầu hết trong số họ (hơn 85%) là lao động phổ thông chưa được đào tạo nghề (Lê Ái Lâm, 2001). Theo thống kê, vào thời điểm hiện nay (năm 2003) chúng ta vẫn còn 60% thanh niên tốt nghiệp phổ thông trung học chưa được đào tạo nghề, đặc biệt ở khu vực miền núi, vùng sâu, vùng xa thì tỉ lệ này cao hơn nhiều.

Việc chuyển từ nền kinh tế tập trung bao cấp sang nền kinh tế thị trường đã đòi hỏi những tổ chức từ cơ quan hành chính sự nghiệp đến doanh nghiệp, địa phương phải quan tâm đến việc đào tạo tay nghề cho người lao động. Vì có như vậy chúng ta mới đáp ứng được đòi hỏi của sự nghiệp đổi mới, của công nghiệp hoá và hiện đại hoá. Ngay từ những năm đầu của công

cuộc đổi mới, chúng ta đã thiếu lao động lành nghề một cách khá trầm trọng. Cơ cấu lao động của chúng ta còn nhiều bất cập.

Ở các nước công nghiệp hoá trên thế giới, cơ cấu lao động là 35% lao động phổ thông (chưa được đào tạo nghề), 35% là lao động lành nghề, 24,5% là kĩ thuật viên, 5% là kĩ sư và 5% là chuyên viên cao cấp. Theo báo cáo của Uỷ ban Văn hoá, Giáo dục Thanh niên, Thiếu niên và Nhi đồng của Quốc hội tại kì họp thứ 8, khoá IX (tháng 11/1999) thì ở nước ta có 87% lao động không được đào tạo nghề, chỉ có 8% công nhân lành nghề, 2% kĩ sư. Mặt khác, sự bất cập về cơ cấu lao động ở nước ta còn thể hiện ở tình trạng "thừa thầy, thiếu thợ" – số công nhân lành nghề ít hơn số lao động có trình độ đại học và sau đại học. Theo thống kê, năm 1995, khu vực nhà nước ở nước ta sử dụng 91,5% lao động có trình độ đại học, khu vực tư nhân chỉ sử dụng 2,9% số lao động này. Tỉ lệ lao động có trình độ đại học, kĩ thuật viên và công nhân là 1 – 1,5 – 2,5, trong khi đó tỉ lệ này ở các nước Đông Nam Á là 1 – 4 – 10 (Lê Ái Lâm, 2001).

Sự đào tạo nghề cho người lao động ở nước ta còn xuất phát từ đòi hỏi của các doanh nghiệp nước ngoài, các doanh nghiệp liên doanh, các văn phòng đại diện, các khu công nghiệp đang rất phát triển ở nước ta hiện nay. Chỉ tính riêng ở Hà Nội, năm 1999 đã có 880 doanh nghiệp nhà nước, 800 văn phòng đại diện công ty nước ngoài, 328 doanh nghiệp địa phương, 230 dự án đầu tư nước ngoài và 1.400 công ty trách nhiệm hữu hạn tư nhân. Với số lượng doanh nghiệp này thì thị trường Hà Nội cần 1,1 triệu lao động với các ngành nghề khác nhau, đặc biệt là lao động có tay nghề cao (Nguyễn Minh Đức, 1999). Không chỉ ở Hà Nội, mà ở nhiều địa phương việc đào tạo nghề cho người

lao động cung cấp cho các khu công nghiệp cũng trở nên rất bức xúc, nhất là các địa phương như TP. Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai, Hải Phòng, Quảng Ninh, Hải Dương, Hưng Yên...

Trong những năm qua, chúng ta đã có nhiều cố gắng trong việc đào tạo nghề cho người lao động, nhất là đối với số thanh niên không thi vào được đại học và cao đẳng. Tuy vậy, việc đào tạo nghề của chúng ta hiện nay vẫn còn nhiều bất cập. Theo sự phân tích của tác giả Lê Ái Lâm (2001) thì việc dạy nghề hiện nay còn một số hạn chế sau:

– Thứ nhất, có sự suy giảm đáng kể đào tạo nghề dài hạn, mất cân đối với đào tạo nghề ngắn hạn. Hệ thống đào tạo nghề của ta còn chậm thích ứng với nền kinh tế thị trường, với sự hội nhập và mở cửa.

– Thứ hai, quy mô đào tạo của các trường trung học dạy nghề còn quá nhỏ, trên 50% số trường có quy mô dưới 500 học sinh/năm. Trước sức ép của nhu cầu đào tạo thực tế, nhiều trường đã bị quá tải.

– Thứ ba, chất lượng đội ngũ giáo viên còn bất cập. Do tình trạng quá tải về đào tạo nên dẫn tới tình trạng thiếu giáo viên. Mặt khác, nhiều giáo viên chưa cập nhật được kiến thức mới, nhất là kiến thức chuyên môn về kĩ thuật nghề.

– Thứ tư, nhu cầu đào tạo nghề phần lớn còn mang tính tự phát, thiếu quy hoạch đồng bộ với sự phát triển của kinh tế đất nước. Phần lớn các trung tâm dạy nghề tập trung ở khu vực đô thị, rất ít các cơ sở đào tạo nghề ở vùng nông thôn, vùng sâu, vùng xa, nơi rất cần những người lao động nông nghiệp được cung cấp các tri thức về sản xuất nông nghiệp, phục vụ cho việc chuyển đổi cơ cấu vật nuôi, cây trồng, tăng năng suất lao động.

– Thứ năm, ở nước ta đang tồn tại một nghịch lí là tỉ lệ thất nghiệp ở cả khu vực đô thị và nông thôn khá cao, dao động từ 6 – 9%, trong khi đó ở các khu công nghiệp và chế xuất lại thiếu lao động lành nghề và các kĩ thuật viên.

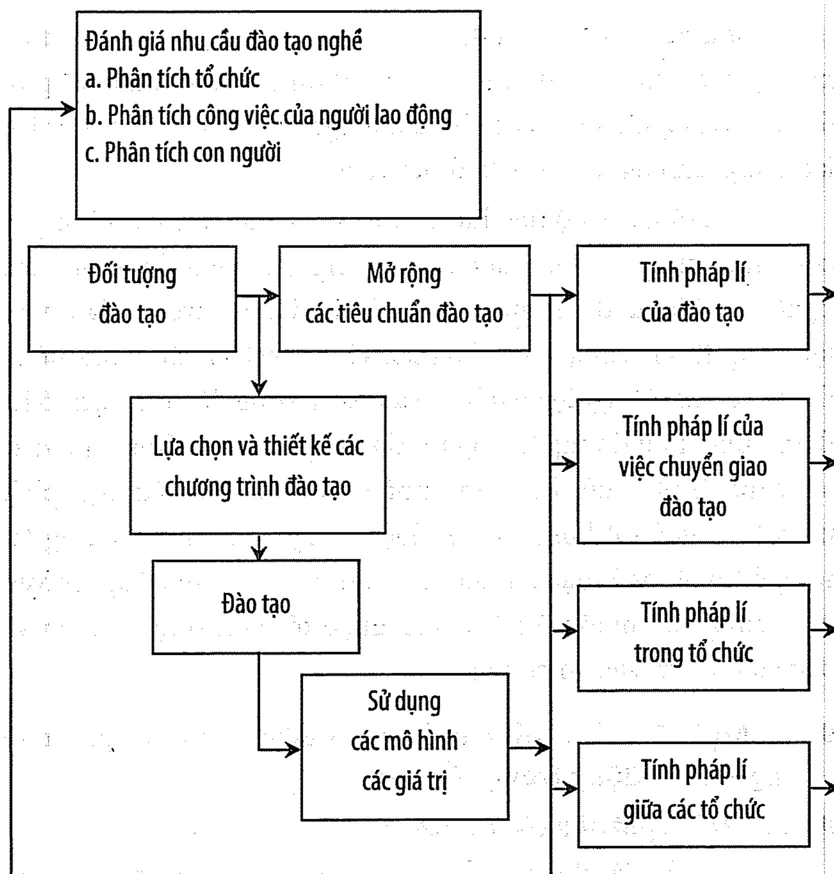
– Thứ sáu, chế độ tiền lương, tiền công, đãi ngộ của chúng ta còn chưa khuyến khích được lực lượng lao động được đào tạo nghề, đặc biệt là thanh niên có trình độ đại học trở lên làm việc tại nông thôn, vùng sâu, vùng xa. Con em của các vùng nông thôn sau khi tốt nghiệp đại học, cao đẳng xong đều tìm cách ở lại thành phố, khu đô thị, không muốn quay về nông thôn làm việc. Vì ở thành phố, đô thị có thu nhập cao hơn, có điều kiện phát triển tay nghề tốt hơn, có điều kiện sống tốt hơn. Nhiều người sống ở thành phố mặc dù không tìm được việc làm đúng chuyên môn song vẫn muốn ở lại, vì thu nhập tốt hơn ở nông thôn và chờ cơ hội tìm việc thích hợp.

9.7.2. Một số khía cạnh tâm lí trong việc đào tạo nghề cho người lao động trong tổ chức

9.7.2.1. Đánh giá nhu cầu đào tạo nghề

Việc đánh giá nhu cầu đào tạo nghề trong một tổ chức cần được dựa trên ba yếu tố: *phân tích tổ chức, phân tích công việc và phân tích con người* (I.L. Goldstein, 1993; Paul M. Muchinsky, 1996; Paul E. Spector, 2000).

Năm 1993, I.L. Goldstein (xem sơ đồ 8) đã đưa ra sơ đồ của hệ thống đào tạo nghề trong tổ chức. Theo sơ đồ này, việc xây dựng chương trình đào tạo cho người lao động trong tổ chức cần bắt đầu từ phân tích nhu cầu đào tạo và đánh giá kết quả đào tạo. Những bước quan trọng là xác định đối tượng đào tạo nghề, lựa chọn phương pháp và thiết kế sự đánh giá chất lượng đào tạo.



***Sơ đồ 8: Hệ thống đào tạo nghề trong tổ chức (I.L. Goldstein, 1993)*[1]**

a) Phân tích tổ chức

Việc đào tạo nghề cho người lao động trong một tổ chức phải căn cứ vào quy mô của tổ chức, nhu cầu đào tạo nghề trong tổ chức và thời điểm đào tạo nghề. Đối với một doanh nghiệp mới được thành lập, đại đa số người lao động chưa qua đào tạo

[1] Nguồn: Paul M. Muchinsky, *Psychology Applied to Work*, CPC, 1996.

nghề hay chỉ được đào tạo nghề bước đầu như nhiều doanh nghiệp trong các khu công nghiệp mới ở nước ta hiện nay thì vấn đề đào tạo nghề cho người lao động trở nên bức xúc và ở mức độ lớn hơn thì tại các doanh nghiệp đã đi vào hoạt động ổn định.

Một trong những vấn đề quan trọng hàng đầu đối với việc đào tạo nghề cho người lao động là đào tạo cho họ các kĩ năng nghề nghiệp.

b) Phân tích công việc của người lao động

Phân tích công việc của người lao động được quy định bởi đối tượng đào tạo nghề (người lao động). Sự phân tích này liên quan tới việc thực hiện các hoạt động lao động và các thao tác nghề trong thực tế của người lao động.

Theo Paul M. Muchinsky (1996), phân tích công việc của người lao động gồm bốn bước cơ bản:



Sơ đồ 9: Các bước của phân tích công việc (I.L. Goldstein, 1993)

** Phát triển các ý tưởng về công việc*

Bước đầu tiên của phân tích công việc là xác định một cách chính xác các công việc được thực hiện trong hoạt động nghề

của người lao động. Điều này có nghĩa là làm sáng tỏ các vấn đề: *Người lao động làm gì? Người lao động thực hiện nó như thế nào? Anh ta cần phải trở thành một người như thế nào? Tại sao anh ta lại làm công việc đó?*

** Phát triển các nhóm vấn đề về công việc*

Sau khi thực hiện bước đầu tiên là người lao động trình bày các ý tưởng về công việc của mình, chúng ta tập hợp các ý tưởng đó thành các nhóm vấn đề theo công việc và theo các loại công việc. Chẳng hạn, công việc của một thư kí thì có những nhóm ý tưởng nào.

** Chuẩn bị phân tích về kiến thức, kĩ năng và năng lực*

Một cách thức có hiệu quả để xác định tiềm năng của con người đối với việc thực hiện nhiệm vụ được giao là tìm hiểu kiến thức, kĩ năng và năng lực cần thiết. Mục đích của sự phân tích này là xác định các kiến thức, kĩ năng và năng lực của người lao động cho phù hợp với các công việc mà họ được giao. Khi giao một công việc cho người lao động cần chú ý một số điểm sau:

– Chỉ ra những nét tính cách tích cực và những hạn chế của người lao động (trên cơ sở so sánh với công việc dự định giao cho họ).

– Xem xét xem ai là người phù hợp nhất để giao cho công việc đó. Những nguyên nhân nào giúp cho anh ta có thể hoàn thành nhiệm vụ tốt?

– Những ai hiểu được việc thực hiện nhiệm vụ đó?

** Thiết kế môi trường đào tạo từ sự kết hợp các kiến thức, kĩ năng và công việc*

Sự kết nối giữa kiến thức, kĩ năng và năng lực của người lao động với công việc được giao là cơ sở để đào tạo nghề cho người

lao động. Việc đào tạo nghề cho người lao động có liên hệ mật thiết với kiến thức và năng lực của họ. Người lãnh đạo cần chú ý là chúng ta có thể giúp cho người lao động có được những kiến thức mới, nhưng không dễ dàng đào tạo cho họ năng lực sử dụng các kiến thức hay có được những kĩ năng để thực hiện công việc được giao.

9.7.2.2. Phân tích con người

Phân tích con người để tìm lời giải cho hai câu hỏi: *Ai là những người cần đào tạo trong tổ chức? Loại hình đào tạo nào cần cho họ?* Hầu hết những nội dung liên quan đến đánh giá con người đều dựa trên cơ sở của hệ thống phân tích việc thực hiện các công việc của tổ chức.

Việc phân tích về kiến thức, kĩ năng và năng lực của người lao động ở trên là một trong những nội dung quan trọng của phân tích con người. Bởi lẽ, kiến thức, kĩ năng và năng lực của người lao động có liên quan đến việc thực hiện các nhiệm vụ mà tổ chức giao cho họ.

Việc phân tích con người giúp chúng ta nắm được chính xác nhu cầu đào tạo người lao động trong tổ chức: Những ai cần được đào tạo nghề, đào tạo về nghề gì và hình thức đào tạo là gì (đào tạo ngắn hạn hay dài hạn, chính quy hay tại chức...)? Trong một tổ chức, nhất là các tổ chức lớn thì nhu cầu đào tạo nghề là rất đa dạng. Xác định được chính xác nhu cầu đào tạo của người lao động là công việc không dễ dàng.

Phân tích con người trong tổ chức còn giúp chúng ta phân công nhiệm vụ cho người lao động một cách phù hợp: phù hợp với trình độ, kĩ năng và năng lực của họ.

Như vậy, việc đào tạo nghề cho người lao động trong tổ chức cần được dựa trên sự phân tích ba yếu tố: phân tích tổ chức, phân tích công việc và phân tích con người. Đây là ba yếu tố quan trọng nhất của hoạt động đào tạo trong một tổ chức. Ba yếu tố này có liên hệ hữu cơ với nhau. Do vậy, trong hoạt động đào tạo không thể xem nhẹ một yếu tố nào.

9.7.2.3. Các phương pháp và kĩ thuật của đào tạo nghề

Sự đa dạng về nghề, đa dạng về nhu cầu đào tạo nghề trong tổ chức và sự đòi hỏi của phát triển kinh tế – xã hội của đất nước đã tạo nên sự phong phú của các hình thức, phương pháp đào tạo nghề trong một tổ chức. Do vậy, trong phần này chúng ta chỉ có thể tìm hiểu một số phương pháp đào tạo nghề cơ bản cho người lao động trong tổ chức. Có hai quan điểm về các phương pháp đào tạo nghề:

– *Quan điểm của Paul M. Muchinsky:* Theo quan điểm này có các phương pháp: Phương pháp đào tạo toàn bộ nghề, phương pháp đào tạo một phần nghề cho người lao động, phương pháp dạy học với sự hỗ trợ của máy tính, phương pháp mô phỏng lại (Paul M. Muchinsky, 1996). Trong mỗi phương pháp này có một số phương pháp cụ thể.

– *Quan điểm của Paul E. Specstor:* Tác giả này cũng đưa ra một số phương pháp đào tạo, trong đó có những phương pháp giống như của Muchinsky. Đó là các phương pháp: phương pháp dạy bằng nghe nhìn (sử dụng cả máy ghi âm lẫn máy ghi hình, phim...), phương pháp tự học, phương pháp trao đổi, phương pháp lên lớp, phương pháp mô hình, phương pháp đào tạo toàn bộ nghề, phương pháp đóng vai, phương pháp mô phỏng (Paul E. Specstor, 2000).

a) Các phương pháp đào tạo toàn bộ nghề

Nhóm các phương pháp này gồm các phương pháp cụ thể sau:

** Phương pháp đào tạo nội bộ*

Đây là phương pháp đào tạo truyền thống và phổ biến nhất trong đào tạo nghề cho người lao động. Phương pháp này thường áp dụng cho những người lao động mới vào làm việc tại tổ chức và căn cứ vào vị trí làm việc hiện tại của họ. Phương pháp này không đòi hỏi phải có các trang thiết bị hay địa điểm dạy đặc biệt. Phương pháp này thường sử dụng những người lao động lành nghề để hướng dẫn cho những người lao động mới, còn những người mới vào thì học nghề bằng phương pháp bắt chước những người lao động đã có kinh nghiệm. Ở đây, việc bắt chước hành vi và các kĩ năng làm việc là rất quan trọng. Do vậy, một nguyên tắc truyền thống của phương pháp đào tạo này là chuyển giao nghề ở mức độ cao nhất. Những người lao động lành nghề chuyển giao toàn bộ nghề của mình cho những người mới vào.

Phương pháp đào tạo này cũng có một số hạn chế. Đó là sự nghèo nàn về sự truyền đạt. Người truyền nghề thường nói: "Hãy nhìn vào tôi, xem tôi sẽ làm như thế nào". Một số người không có kĩ năng truyền đạt tốt hoặc do tính cách nóng nảy, thiếu kiên trì nên người học nghề gặp nhiều khó khăn.

Ở nước ta hiện nay, việc sử dụng phương pháp đào tạo nghề như thế này là cần thiết và có ý nghĩa thực tiễn. Bởi vì:

Hiện nay chúng ta có nhiều khu công nghiệp với một số lượng lao động rất lớn. Hầu hết những người lao động làm việc ở các khu công nghiệp này có trình độ tốt nghiệp phổ thông và chỉ được đào tạo nghề qua một lớp ngắn hạn. Việc đào tạo các

kĩ năng làm việc một cách thuần thục đòi hỏi phải có thời gian nhất định. Do vậy, sử dụng một số người lao động được đào tạo cơ bản, có tay nghề cao đào tạo lại cho những người lao động mới là rất cần thiết. Mặt khác, việc đào tạo nghề theo hình thức này vừa đảm bảo nâng cao tay nghề cho người lao động, vừa tiến hành hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp bình thường và với quy mô lớn.

Đối với các tổ chức khác, chẳng hạn các cơ quan hành chính sự nghiệp, các viện nghiên cứu... mặc dù người lao động được tuyển dụng vào đã được đào tạo nghề, chủ yếu có trình độ đại học, song các kĩ năng và phương pháp làm việc về chuyên môn của họ lại thiếu. Do vậy, việc hình thành các kĩ năng và phương pháp làm việc thực tế cho họ là rất cần thiết. Sự dìu dắt của các thế hệ đi trước đã có nhiều kinh nghiệm với những người mới vào nghề là không thể thiếu được.

** Phương pháp đào tạo có sự hỗ trợ của thiết bị*

Phương pháp này thường được áp dụng ở các cơ sở sản xuất. Khác với phương pháp đào tạo nội bộ, phương pháp đào tạo này là đào tạo người lao động thông qua việc sử dụng thực tế các thiết bị máy móc. Người học có thể thực hành trên các máy móc trong thời gian làm việc ở cơ sở sản xuất. Người lao động được học các kĩ năng và sử dụng các kĩ năng để vận hành các thiết bị máy móc. Ưu điểm của phương pháp này là tăng thêm thời gian thực hành cho người lao động. Nhược điểm của nó là hạn chế về số lượng người học.

Theo Lefkowitz (1970) thì trong tổ chức có thể kết hợp phương pháp đào tạo nội bộ và phương pháp đào tạo có sự hỗ trợ của thiết bị một cách đồng thời trong đào tạo nghề cho người

lao động mới. Những người lao động được chia ra thành bốn nhóm. Các nhóm thay nhau học theo hai phương pháp. Chẳng hạn, nhóm một, hai, ba trong ba ngày đầu học theo phương pháp có sự hỗ trợ của thiết bị, nhóm bốn ngày đầu tiên học theo phương pháp có sự hỗ trợ của thiết bị, ngày thứ hai học theo phương pháp đào tạo nội bộ, ngày thứ ba trở lại học theo phương pháp có sự hỗ trợ của thiết bị trước khi bắt đầu làm việc.

** Phương pháp đào tạo luân phiên nghề*

Đào tạo luân phiên nghề là phương pháp đào tạo người lao động một số nghề khác nhau. Đào tạo luân phiên nghề được sử dụng với cả những người công nhân và những người quản lí. Phương pháp này đòi hỏi những người lao động trong công ty phải có một số nghề khác nhau và tổ chức tạo điều kiện để họ được đào tạo những nghề đó. Người lao động được cung cấp các kĩ năng, kinh nghiệm làm việc khác nhau, nhưng họ cũng phải đối mặt với nhiều thách thức. Đó là phải có khả năng thích ứng với nghề mới và thích ứng với sự thay đổi nghề, thay đổi thói quen làm việc.

Hạn chế của phương pháp này thể hiện ở thu nhập của người lao động. Người lao động thành thạo một nghề thì thường được trả lương cao hơn khi họ chỉ biết một số nghề và không thật giỏi một nghề nào.

** Phương pháp đào tạo theo kiểu học việc*

Đây là một trong những phương pháp cổ điển nhất trong các hình thức đào tạo nghề. Thực tế đây là cách thức đào tạo các kĩ năng về nghề. Phương pháp này rất phổ biến trong các nghề thủ công mĩ nghệ. Những người học việc thường phải làm việc trong một thời gian dài. Họ phải giúp việc (trong thời gian phụ

việc họ được học nghề thủ công) cho những người lao động đã có đầy đủ các kĩ năng nghề (thợ lành nghề) và họ thường được gọi là những người làm thuê.

Hình thức đào tạo nghề này rất phổ biến ở các làng nghề. Những người lao động đến đây với mục đích học được một nghề để sau đó sẽ tự mình hành nghề hay đi làm việc cho một cơ sở sản xuất thủ công mĩ nghệ nào đó. Theo thống kê, ở nước ta hiện có 300 làng nghề ở khu vực nông thôn, trong đó có hơn 100 làng nghề truyền thống. Đó là các làng nghề cơ khí rèn đúc, thêu ren, gốm sứ, thuỷ tinh, da, nhựa, giấy, thủ công mĩ nghệ, chế biến hoa quả tươi... Có những làng nghề nổi tiếng như: làng nghề gỗ Đồng Kỵ, gốm Bát Tràng, may Cổ Nhuế...

b) Các phương pháp đào tạo một phần nghề

Nhóm này gồm các phương pháp đào tạo nghề sau:

* *Phương pháp lên lớp*

Lên lớp là phương pháp phổ biến trong giáo dục nói chung cũng như trong các tổ chức, doanh nghiệp. Phương pháp này giúp cho nhiều người cùng được học nghề trong một thời điểm. Với phương pháp này, người dạy chỉ truyền đạt được những kiến thức chung đến cho tất cả những người tham gia học. Trong khi đó, một số phương pháp khác việc truyền đạt kiến thức, kinh nghiệm có thể mang tính cá nhân, nên người học tiếp thu có hiệu quả hơn. Ưu điểm của phương pháp này là có thể đào tạo cho nhiều người trong tổ chức khi họ có nhu cầu.

Hạn chế của phương pháp lên lớp là sự truyền đạt thông tin thường mang tính một chiều, ít khi có đối thoại giữa người dạy và người học. Người học thường tiếp thu một cách thụ động.

** Phương pháp tự học*

Đây là phương pháp mà người học có thể tự nghiên cứu các tài liệu, sử dụng các phương tiện trợ giúp như: phim, máy chiếu, video mà không cần tới sự hướng dẫn của giáo viên.

Trong phương pháp này, điều kiện quan trọng đối với người học là động cơ học và sự say mê hứng thú học. Ở đây, những người học có thể hình thành các nhóm nhỏ để cùng học.

Hạn chế của phương pháp này là khi người học gặp những vướng mắc, khó khăn thì không có người giúp đỡ, trao đổi ngay trong thời điểm đó hoặc khi chương trình đào tạo thay đổi thì học viên phải thay đổi tài liệu.

Các băng video trên thực tế rất hữu ích đối với người học. Qua nghiên cứu các băng video, người học có thể biết được thao tác và kĩ năng làm việc cần thiết. Qua nghiên cứu các băng này, người học có thể biết được học cần phải làm gì.

Phương pháp đào tạo nghề theo kiểu tự học còn ít được sử dụng ở nước ta hiện nay. Có nhiều nguyên nhân của thực trạng này: Thứ nhất, ở nước chưa hình thành thói quen, phong trào tự học nghề. Trong những năm gần đây, trên truyền hình có một số chương trình hướng dẫn người nông dân làm giàu, trồng trọt, chăn nuôi, nuôi thuỷ sản... Các chương trình này có tác dụng nhất định trong việc đào tạo nghề nông cho người nông dân. Còn trong lĩnh vực công nghiệp thì việc tự học nghề chưa được thực hiện. Thứ hai, các tài liệu và phương tiện phục vụ cho tự học nghề ở nước ta còn rất hạn chế.

** Phương pháp trao đổi*

Đào tạo nghề theo phương pháp trao đổi là phương pháp giao tiếp hai chiều giữa người dạy và người học. Phương pháp này rất có hiệu quả nếu số lượng người học không lớn. Hiệu quả

của hình thức đào tạo này sẽ cao nếu các tài liệu được chọn lọc, đơn giản và được chuẩn bị công phu. Điều này sẽ làm cho người học dễ tiếp thu. Nhiều khi người ta kết hợp phương pháp lên lớp với phương pháp trao đổi. Sự thành công của phương pháp này còn phụ thuộc vào kĩ năng và nghệ thuật trao đổi, dẫn dắt các cuộc trao đổi của người hướng dẫn.

Khi trao đổi, người hướng dẫn cần chú ý tới những ý kiến phản hồi từ phía người học, thái độ và sự hào hứng trong khi trao đổi của người học cũng như các ý tưởng. Người hướng dẫn cần chú ý tới trình độ nhận thức, các đặc điểm về tính cách của người học. Chẳng hạn, đối với những người lao động xuất thân từ các vùng sâu, vùng xa thì sự nhận thức của họ còn nhiều hạn chế so với những người sinh ra ở các đô thị. Do vậy, khi trao đổi, cách đặt vấn đề cần đơn giản, dễ hiểu, phù hợp với các ngôn ngữ của họ. Đối với những người là dân tộc thiểu số ở nước ta, cần chú ý các đặc điểm tâm lí dân tộc của họ là hay nhút nhát, nhiều khi thiếu tự tin, dễ mặc cảm, tự ái... Do vậy, khi trao đổi phải làm thế nào cho họ mạnh dạn hơn, tự tin hơn vào khả năng của bản thân.

c) Phương pháp đào tạo với sự trợ giúp của máy tính

Phương pháp đào tạo với sự trợ giúp của máy tính là phương pháp phát triển nhất hiện nay trong đào tạo nghề cho người lao động. Ở đây, người học học nghề với sự trợ giúp của máy tính, tức là họ học các chương trình đào tạo nghề đã được thiết kế cho máy tính. Phương pháp này có thể dạy được nhiều kĩ năng về nghề cho người học. Phương pháp này rất phổ biến ở các nước phát triển.

Lợi thế của phương pháp này là người học có thể học tại ngay chính địa điểm của mình, bắt đầu và kết thúc bài học khi mình cảm thấy thích hợp, bắt đầu chương trình học với trình độ hiện tại của mình.

d) Phương pháp đào tạo nghề theo hình thức mô phỏng

Mục đích của phương pháp mô phỏng là tạo nên những "bản sao tâm lí". Điều đó có nghĩa là trong quá trình đào tạo nghề chúng ta sao chép những kiến thức, kĩ năng và năng lực cần thiết để giúp cho người học thực hiện được một nghề nào đó. Goldstein (1991) đã nhấn mạnh: Một trong những khía cạnh quan trọng của phương pháp này là tạo ra môi trường để người học mô phỏng (sao chép) dưới sự kiểm soát của người hướng dẫn. Môi trường mô phỏng là sự sáng tạo được thực hiện bởi những thiết kế và kế hoạch cẩn thận, công phu nhằm cung cấp cho người học những yếu tố tâm lí thiết yếu trong tình huống thực tế.

Nhiều hình thức đào tạo theo cách thức mô phỏng đã sử dụng các trò chơi. Các trò chơi về kinh doanh đào tạo cho người học những kĩ năng thiết yếu. Theo các quy tắc chơi, những người học cố gắng làm các bài tập theo nội dung học. Những trò chơi kinh doanh có thể dùng đào tạo cho cá nhân cũng như nhóm. Những trò chơi này phát triển các quan hệ liên nhân cách, kĩ năng sử dụng tài chính, ngân sách, các quyết định về nguồn nhân lực. Các trò chơi kinh doanh rất phổ biến trong đào tạo những người quản lí, những trợ lí, những người làm việc trong lĩnh vực tài chính.

Vấn đề đặt ra đối với phương pháp đào tạo qua các trò chơi là người học chỉ được thực hành trong các trò chơi đã thiết kế theo các tình huống mô phỏng từ thực tế, chứ không phải là thực tế của nghề nghiệp. Người học nhiều khi hành động khác với lúc họ làm việc trong cuộc sống thực.

Ở nước ta hiện nay trong đào tạo, nhất là đào tạo những người quản lí, chúng ta đã chú ý đến việc sử dụng các tình huống

được mô phỏng từ thực tiễn nhằm hình thành ở người học các kĩ năng giải quyết tình huống, kĩ năng ra quyết định...

CÂU HỎI THẢO LUẬN CHƯƠNG 9

1. *Người lãnh đạo cần hiểu và vận dụng nhu cầu của người lao động như thế nào trong hoạt động quản lí? Phân tích những biến đổi về nhu cầu của người lao động ở nước ta hiện nay.*
2. *Người lãnh đạo cần hiểu và vận dụng động cơ làm việc của người lao động như thế nào trong hoạt động quản lí? Phân tích những hạn chế của người lãnh đạo đối với việc kích thích động cơ làm việc của người lao động trong cơ chế tập trung bao cấp.*
3. *Người lãnh đạo cần hiểu và vận dụng khí chất, tính cách của người lao động như thế nào trong hoạt động quản lí?*
4. *Người lãnh đạo cần hiểu và vận dụng năng lực cá nhân của người lao động như thế nào trong hoạt động quản lí? Làm thế nào để người lãnh đạo sử dụng một cách có hiệu quả nhất năng lực cá nhân của người lao động?*
5. *Tâm trạng và cảm xúc của người lao động có vai trò như thế nào đối với hoạt động quản lí của người lãnh đạo, đối với việc nâng cao năng suất lao động trong tổ chức? Người lãnh đạo cần làm gì để tạo ra những tâm trạng tích cực ở người lao động?*
6. *Phân tích sự cần thiết của việc đào tạo nghề cho người lao động ở nước ta hiện nay. Trình bày một số khía cạnh tâm lí cơ bản của việc đào tạo nghề cho người lao động. Nêu những hình thức đào tạo nghề hiệu quả nhất đối với người lao động ở nước ta hiện nay?*

Chương 10

NHỮNG ĐẶC ĐIỂM TÂM LÍ CƠ BẢN CỦA TỔ CHỨC

10.1. TỔ CHỨC – ĐỐI TƯỢNG CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN LÍ

Con người không tồn tại và hoạt động một cách đơn lẻ mà luôn luôn gắn mình vào các nhóm xã hội. Hoạt động và giao tiếp trong các nhóm là nhu cầu không thể thiếu được của con người từ những năm tháng đầu tiên đến những ngày cuối cuộc đời. Theo A. Comte (1798 – 1857), cá nhân là một thực thể xã hội. Ông cho rằng, mọi người sinh ra đều gắn chặt với một hoặc một số nhóm, anh ta được xã hội nhào nặn ra. Như vậy, không có con người biệt lập, phi xã hội.

Như đã phân tích ở trên, cá nhân là đối tượng của hoạt động quản lí, thì tổ chức – nơi mà các cá nhân cùng nhau tiến hành hoạt động chung tất yếu phải là đối tượng của hoạt động quản lí. Thực tế mục đích của hoạt động quản lí là quản lí tập thể người, chứ không phải là quản lí những cá nhân riêng lẻ.

10.1.1. Khái niệm tổ chức

Tổ chức là một tập hợp người tạo thành một chỉnh thể có có cấu tạo, cấu trúc và có những chức năng nhất định.

Khi nói đến tổ chức, chủ yếu người ta nói đến một nhóm chính thức. Nó được thừa nhận về mặt pháp lí. Mục tiêu và nội dung hoạt động của nó phải xuất phát từ lợi ích xã hội.

Tổ chức là tập hợp người trong đó các thành viên có sự tác động qua lại, có sự phối hợp hành động trên cơ sở các mục đích và nhiệm vụ chung.

Tổ chức là nơi các thành viên cùng tiến hành hoạt động chung. Mức độ tương tác giữa các cá nhân trong tổ chức phụ thuộc vào quy mô của nó. Nếu quy mô của tổ chức càng lớn thì sự tương tác giữa các thành viên càng mang tính gián tiếp. Trái lại, quy mô càng hạn chế thì quan hệ liên nhân cách trong tổ chức càng mang tính trực tiếp, sự tác động qua lại giữa các thành viên càng lớn. Chẳng hạn, trong một tổng công ty thì chúng ta khó nhận ra sự tương tác giữa các thành viên, nhưng trong một công ty thành viên của tổng công ty, đặc biệt là trong một xí nghiệp hay bộ phận của công ty thì tác động tương hỗ giữa các thành viên được thể hiện rất rõ nét.

Những yếu tố quan trọng đối với việc tồn tại và phát triển của tổ chức là động cơ, mục đích hoạt động và ẩn giấu sau những yếu tố này là lợi ích – lợi ích của cá nhân, lợi ích của tập thể và lợi ích của xã hội. Trong đó, lợi ích cá nhân như một động lực cho hoạt động của các cá nhân và cho sự phát triển của tổ chức.

Từ những phân tích trên, chúng ta có thể đưa ra khái niệm về tổ chức như sau:

Tổ chức là nhóm người ở đó các cá nhân có cùng động cơ và mục đích hoạt động, phối hợp với nhau một cách đồng bộ và có hiệu quả trong quá trình thực hiện nhiệm vụ chung. Sự tồn tại và phát triển của nó dựa trên cơ sở thoả mãn và kết hợp hài hoà giữa các lợi ích (lợi ích cá nhân, lợi ích chung của tổ chức và lợi ích của xã hội).

10.1.2. Đặc điểm của tổ chức

Với khái niệm tổ chức, chúng ta thấy tổ chức có những đặc điểm cơ bản sau:

– Là một nhóm người cùng nhau tiến hành hoạt động chung (có cùng động cơ, mục đích hoạt động, cùng thực hiện các nhiệm vụ chung).

– Hoạt động chung này được tổ chức rất chặt chẽ và có hiệu quả.

– Ở đây rất cần có sự quan tâm đúng mức, hợp lí và hài hoà đến các lợi ích cá nhân và lợi ích chung (lợi ích của tổ chức và lợi ích của xã hội).

10.2. MỘT SỐ ĐẶC ĐIỂM TÂM LÍ CỦA TỔ CHỨC CẦN ĐƯỢC CHÚ Ý TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN LÍ

Khi nói đến các đặc điểm tâm lí của tổ chức, chúng ta cần chú ý rằng đây không phải là tổng cộng đơn giản của các đặc điểm tâm lí của các thành viên, mà chúng là những đặc điểm tâm lí chung nhất, tiêu biểu nhất được hình thành từ các đặc điểm tâm lí của cá nhân thành viên. Vì vậy, mỗi thành viên soi mình vào các đặc điểm tâm lí này đều nhận ra bản thân mình trong đó. Điều đó không có nghĩa là tổ chức trong quá trình hình thành các đặc điểm tâm lí của mình không làm triệt tiêu "cái tôi" của các cá nhân thành viên, mà chắt lọc từ những "cái tôi" riêng biệt để tạo nên "cái chúng tôi" của tổ chức.

Trong phần này, chúng tôi không có ý định trình bày những đặc điểm tâm lí cơ bản của tổ chức, vì điều này đã được trình bày trong Tâm lí học xã hội, chúng tôi chỉ trình bày những vấn đề tâm lí cần được quan tâm nhất trong hoạt động quản lí tổ chức ở nước ta hiện nay.

10.2.1. Những biểu hiện mới của tổ chức

Việc chuyển sang cơ chế thị trường và nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần, sự hội nhập khu vực và thế giới đã tác động sâu sắc đến các tổ chức của chúng ta hiện nay, đặc biệt là các cơ sở sản xuất kinh doanh, các tổ chức, cơ quan nhà nước (loại nhóm chính thức).

Tiền đề kinh tế – xã hội này là cơ sở nảy sinh một loạt yếu tố tâm lí làm cho tổ chức mang nội dung mới:

– *Thứ nhất*, trong các tổ chức của chúng ta hiện nay, nhu cầu của người lao động đã có những biến đổi lớn – các nhu cầu đã tăng lên cả về chất lượng lẫn số lượng. Sự phát triển nhanh và trước của các nhu cầu đã mâu thuẫn với những biểu hiện dường như trì trệ của cơ chế quản lí cũ – cơ chế quản lí còn chưa thực sự đổi mới kịp sự thay đổi của kinh tế – xã hội của đất nước. Đây là động lực đòi hỏi các tổ chức phải có cách thức quản lí mới, nội dung hoạt động mới.

– *Thứ hai*, sự phát triển về trình độ chuyên môn, về nhận thức xã hội của người lao động ngày càng được nâng cao. Số người có trình độ đại học, trung học, tay nghề cao ngày một tăng. Do đó, phải tiến hành hoạt động quản lí tổ chức như thế nào để tạo ra các điều kiện cần thiết, phát huy được khả năng của mỗi người trong công việc chung, làm cho công việc trở nên hấp dẫn đối với họ.

– *Thứ ba*, trong các tổ chức hiện nay, những người quản lí cần đặc biệt quan tâm đến lợi ích của người lao động, phải xem đó như động lực mạnh mẽ nhất thúc đẩy hoạt động của họ, như điều kiện tiên quyết để nâng cao năng suất và chất lượng lao động của cá nhân và tổ chức. Sở dĩ trong các công ty, xí nghiệp ở Nhật Bản, người lao động hết sức tận tuy, làm việc hết mình, với tinh thần trách nhiệm rất cao cho công việc của công ty là vì lợi ích của họ luôn luôn được quan tâm, được đảm bảo một cách kịp thời và chu đáo. Thực tế của chúng ta mấy năm qua cũng chứng minh điều đó. Ở cơ quan, xí nghiệp nào lợi ích của người lao động được quan tâm thì họ gắn bó với cơ quan, làm việc

nhiệt tình cao. Trái lại, ở tổ chức nào mà thu nhập thấp, việc làm không ổn định thì ở đó người lao động ít quan tâm đến công việc chung của tập thể, người ta hướng đến những nhóm khác mà ở đó nhu cầu, lợi ích được đáp ứng. Hiện tượng đình công của một số công ty, xí nghiệp liên doanh với nước ngoài ở nước ta trong mấy năm gần đây là những minh chứng rất thuyết phục cho vấn đề này.

– *Thứ tư*, việc xây dựng tổ chức với tư cách là một cộng đồng tâm lí trong điều kiện mới sẽ gặp không ít khó khăn không chỉ về cơ sở vật chất kĩ thuật, về trình độ quản lí, mà gặp phải những khó khăn về tâm lí con người. Những trở ngại tâm lí này xuất hiện, gây ảnh hưởng tiêu cực không nhỏ cho hoạt động chung của tổ chức. Đó là các trở ngại tâm lí sau:

+ Trở ngại trong thói quen và lối mòn của nếp quản lí cũ. Cơ chế bao cấp đã tạo ra sự suy nghĩ và hành động xơ cứng, luôn luôn thụ động, chờ đợi ở các quyết định, chỉ thị của cấp trên. Mẫu người này trong cơ chế thị trường không còn phù hợp nữa.

+ Hiện nay chúng ta cần những con người năng động, nhạy cảm, dám nghĩ, dám làm. Chúng ta cần những người quản lí có trình độ chuyên môn tốt, có khả năng tổ chức quản lí giỏi.

+ Thay đổi những nếp nghĩ, thói quen đã từng tồn tại hàng mấy chục năm là một việc làm không dễ dàng, nếu không nói là rất khó khăn. Nó đòi hỏi sự phấn đấu và quyết tâm của mỗi người, dám thay đổi và dám hành động một cách tự chủ và sáng tạo.

+ Sự hạn chế về trình độ tay nghề của người lao động, nhất là của các doanh nghiệp tại các khu công nghiệp (như đã phân tích ở trên) là một trở ngại không nhỏ trong các tổ chức hiện nay. Do vậy, việc đào tạo trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho

những người quản lí và người lao động đang đặt ra như nhiệm vụ bức thiết, một yêu cầu bắt buộc hiện nay ở mỗi tổ chức. Có như vậy chúng ta mới thực hiện được việc đổi mới công nghệ, mới có thể tồn tại trong cạnh tranh bằng chất lượng, hình thức và giá cả các sản phẩm.

10.2.2. Cấu trúc chính thức và không chính thức trong tổ chức

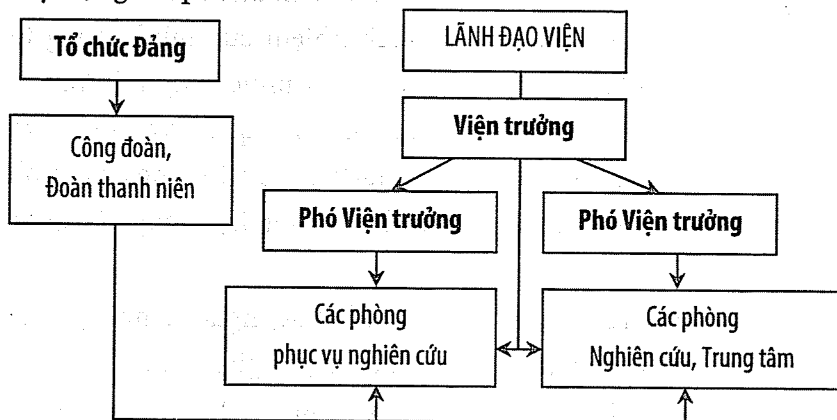
10.2.2.1. Cấu trúc chính thức của tổ chức

Cấu trúc chính thức của tổ chức là hệ thống quản lí được thể hiện bằng những quyền hành, nhiệm vụ từ người lãnh đạo đến người thực hiện.

Cấu trúc chính thức thể hiện các tầng bậc của hệ thống tổ chức và các vai trò do mỗi thành viên đảm nhiệm. Cấu trúc này phản ánh cách thức tổ chức, hệ thống chỉ huy, điều hành và thừa hành theo hệ thống dọc và ngang trong tập thể.

Chẳng hạn, cấu trúc chính thức của một viện nghiên cứu thể hiện qua sơ đồ 10. Qua sơ đồ này ta thấy được các bộ phận cấu thành của một viện nghiên cứu. Trong các bộ phận này có tổ chức Đảng, đoàn thể, các phòng nghiên cứu và các phòng phục vụ nghiên cứu (Phòng Hành chính – Tổng hợp, Phòng Tổ chức – Đào tạo, Thư viện, Tạp chí...). Số lượng các phòng nghiên cứu phụ thuộc vào chức năng nhiệm vụ của viện. Qua sơ đồ này, chúng ta cũng thấy hệ thống tổ chức từ trên xuống dưới – quan hệ mang tính chất chỉ huy và bị chỉ huy. Cấp quản lí cao nhất là lãnh đạo viện, đứng đầu là viện trưởng, tiếp đến là các phó viện trưởng. Cấp quản lí thấp nhất là các trưởng phòng, phó trưởng phòng. Trong hệ thống tổ chức này có các quan hệ ngang. Quan hệ này không mang tính chỉ huy, trên dưới, mà là quan hệ bình đẳng. Từ góc độ quan hệ chính thức, quan hệ ngang giữa các

bộ phận và giữa các cá nhân chủ yếu dựa trên sự trao đổi về chuyên môn, nghiệp vụ, trao đổi các vấn đề liên quan đến việc xây dựng cơ quan...



Sơ đồ 10: Cấu trúc chính thức của viện nghiên cứu

Cấu trúc chính thức là điều kiện quan trọng nhất của việc tổ chức hoạt động tập thể. Việc xác định rõ ràng những chức năng, nhiệm vụ của từng người sẽ nâng cao trách nhiệm cá nhân của họ đối với nhiệm vụ được giao. Bởi vì, những người quản lí cũng như những người thừa hành thấy rõ được những gì mình phải làm, quyền hạn và trách nhiệm của mình như thế nào. Điều này còn giúp các thành viên của tập thể mạnh dạn suy nghĩ, đánh giá có phê phán công việc của người khác. Đây là cơ sở tâm lí để tăng cường ý chí, trí tuệ và cảm xúc của hoạt động con người.

Trong cấu trúc chính thức của một tổ chức, chúng ta thấy nổi lên vấn đề quan trọng nhất là sự lãnh đạo. Đó là quan hệ giữa người lãnh đạo và những người bị lãnh đạo. Yếu tố chi phối quan hệ này là quyền lực. Quyền lực được thể hiện qua hệ thống quyền hạn mà tổ chức trao cho người lãnh đạo. Người lãnh đạo sử dụng các quyền hạn được giao để tổ chức hoạt động chung của tập thể, để ban thưởng hay xử phạt các cá nhân trong tổ chức.

Trong cơ cấu chính thức, việc xác định rõ ràng các vai (vị thế) cho các cá nhân là vấn đề rất quan trọng trong sự phát triển của tổ chức. Bởi vì, điều này sẽ làm cho các cá nhân hiểu rõ được chỗ đứng của mình, quyền hạn và trách nhiệm của mình trong tổ chức. Anh ta được chỉ huy ai hoặc phải phục tùng ai? Anh ta phải làm gì và làm như thế nào?... Điều rất quan trọng đối với mỗi cá nhân là anh ta phải ý thức được đúng về vị thế của mình trong hệ thống quyền lực của tổ chức, trong hệ thống các quan hệ của tổ chức.

Trong cấu trúc chính thức của tổ chức, người lãnh đạo cần chú ý đến mối tương quan giữa các thế hệ và giới tính.

Trong một tổ chức cần có sự tương quan nhất định giữa các thế hệ khác nhau – giữa các thế hệ lớn tuổi và thế hệ trẻ. Những người nhiều tuổi với kinh nghiệm chuyên môn và kinh nghiệm sống của mình sẽ góp phần đào tạo thế hệ trẻ mới bước vào tổ chức, chưa có nhiều kinh nghiệm trong hoạt động nghề nghiệp và kinh nghiệm sống. Trong khi đó, thế hệ trẻ có ưu thế là tiếp thu cái mới, năng động và sáng tạo, nhiệt tình làm việc và có tiềm năng to lớn. Cần có sự kết hợp những ưu điểm và hạn chế, những nhược điểm của các thế hệ trong tổ chức.

Cần tránh tình trạng thế hệ lớn tuổi kìm hãm sự năng động, sáng tạo của thế hệ trẻ, thiếu tin tưởng vào tiềm năng của họ. Song cũng cần hạn chế những biểu hiện hăng hái thái quá, thiếu độ chín của thế hệ trẻ.

Trong một tổ chức cần có sự kết hợp hài hoà giữa nam và nữ. Một số công trình nghiên cứu của các nhà tâm lí học cho thấy: Nếu trong một tập thể lao động có cả nam và nữ thì hiệu quả lao động sẽ tốt hơn là tập thể chỉ có nam hoặc chỉ có nữ.

Các nhà nghiên cứu Thuỵ Điển còn chỉ ra cơ cấu giới tính có ảnh hưởng tới sức khoẻ của người lao động. Họ đã tiến hành nghiên cứu hai năm liền với 400.000 người lao động. Kết quả nghiên cứu cho thấy ở những tập thể chỉ có nam hoặc chỉ có nữ thì tỉ lệ nghỉ ốm thường cao gấp đôi những nơi làm việc có cả lao động nam và nữ. Ở những nơi chỉ có nam làm việc, tỉ lệ mắc bệnh tâm lí là 3%, chỉ có nữ làm việc tỉ lệ này là 2,7%, trong khi đó ở những nơi có cả nam và nữ thì tỉ lệ này là 1,2%. Các nhà nghiên cứu cho rằng những lời bông đùa, hài hước, cái nháy mắt, nụ cười, sự duyên dáng của phái đẹp... đã làm cho bầu không khí làm việc dễ chịu hơn, đáng yêu hơn, vì thế người ta ít ốm đau hơn (Theo *Die Zeir*, 1995).

10.2.2.2. Cấu trúc không chính thức của tổ chức

Trong tổ chức không chỉ tồn tại cấu trúc chính thức, mà còn tồn tại một loại cấu trúc thứ hai là cấu trúc không chính thức.

Khi tìm hiểu về cấu trúc của tổ chức (hay nhóm), các nhà nghiên cứu lại rất quan tâm đến cấu trúc không chính thức của nó – loại cấu trúc mà những người quản lí thường ít chú ý tới hoặc không đánh giá đúng vị trí, vai trò của loại cấu trúc này trong hoạt động của tổ chức. Bởi vì cấu trúc không chính thức đã tạo nên bức tranh phức tạp và thú vị về những mối quan hệ xã hội giữa các cá nhân trong tập thể và nó cũng mang đậm màu sắc tâm lí.

Những quan hệ không chính thức thể hiện sự cảm thụ cá nhân giữa các thành viên tập thể với nhau, biểu lộ cảm xúc chung của họ về những thành công và thất bại, niềm vui và nỗi buồn.

Những quan hệ không chính thức là cơ sở hình thành các trạng thái tâm lí như tình thân ái, lòng tin, thiện cảm, ác cảm giữa

các cá nhân trong tổ chức. Các quan hệ này được hình thành thông qua giao tiếp trực tiếp giữa những cá nhân trong tập thể.

Các công trình nghiên cứu đã chứng minh rằng, những mối quan hệ không chính thức góp phần nâng cao hiệu quả của tập thể.

Vào những năm 1939 – 1940, E. Mayo và đồng nghiệp đã tiến hành các thí nghiệm Hawthorne tại công ty điện miền Tây nước Mĩ. Các nghiên cứu thực nghiệm này đã đi đến nhận định rằng thái độ cảm xúc phi logic và tình cảm quan trọng hơn các nhân tố logic và kinh tế. Thí nghiệm quan sát đặt đường dây ngăn hàng (một trong số các thí nghiệm Hawthorne) cho thấy, các quan hệ khác nhau giữa các cá nhân trong nhóm thực sự hướng tới chất lượng của công việc kéo và gắn dây.

Nghiên cứu của các nhà tâm lí học Xô viết (cũ) như V.M. Seepen, V.I. Lebeđep, A.L. Cvensixki... đã chứng minh rằng những quan hệ không chính thức tạo nên mối thiện cảm và mối liên hệ này trở thành sự gắn bó với nhau, từ đó hình thành những quan hệ qua lại chặt chẽ, gần gũi về công việc tương trợ và giúp đỡ lẫn nhau trong công việc.

Từ các nghiên cứu của mình, các nhà tâm lí học Xô viết đã chỉ ra một số vấn đề tâm lí quan trọng của cơ cấu không chính thức trong tổ chức như sau:

a) Đặc điểm của các quan hệ không chính thức

– Hình thành một cách tự phát và tồn tại khách quan

Trong mỗi tổ chức (hay nhóm) đều hình thành các quan hệ giữa các cá nhân một cách tự nhiên, không phụ thuộc vào ý muốn chủ quan của người quản lí và không thể xoá bỏ được chúng. Nhu cầu kết bạn, lập nhóm là một nhu cầu không thể

thiếu được của con người. Sống và hoạt động trong tổ chức, cá nhân nào đơn lẻ, lập dị sẽ ít được sự giúp đỡ của bạn bè.

– Quyền lực trong cơ cấu không chính thức

Trong quan hệ không chính thức, quyền lực không được ấn định như cơ cấu chính thức (được xác định do vị thế chính thức của cá nhân trong tổ chức), mà do uy tín, tài năng của cá nhân đó đạt được. Quyền lực này được ngầm hiểu và mặc nhiên công nhận.

– Về uy tín và năng lực của cá nhân

Trong cơ cấu không chính thức, uy tín và tài năng thể hiện một cách linh động. Nó có thể chuyển từ người này qua người khác do công nhận của đa số.

– Về quy mô của nhóm không chính thức

Cơ cấu (các nhóm) không chính thức thường nhỏ, phạm vi hoạt động hẹp. Trong một tổ chức, có thể hình thành nên nhiều nhóm không chính thức. Do vậy, chúng thường có số lượng ít, phạm vi hoạt động hạn chế và riêng rẽ từng nhóm một.

b) Thủ lĩnh của nhóm không chính thức

Thủ lĩnh các nhóm không chính thức trong tổ chức là cá nhân có uy tín, có năng lực và phẩm chất đạo đức, được đa số thành viên trong nhóm thừa nhận.

Để trở thành thủ lĩnh của nhóm không chính thức, cá nhân đó phải có các yếu tố sau:

– Có trình độ chuyên môn nổi trội so với các cá nhân khác hay có kinh nghiệm công tác. Về mặt tuổi tác, khi cá nhân có tuổi lớn hơn các thành viên khác thì thường dễ được suy tôn làm thủ lĩnh. Một yếu tố khác là cá nhân được mọi người tin cậy và kính trọng.

– Có khả năng về một lĩnh vực chuyên môn nào đó, tạo điều kiện cho nhóm hoạt động tốt, đem lại lợi ích cho các thành viên của nhóm.

– Có thể người thủ lĩnh là người quản lí tập thể. Do vị thế công tác, anh ta có điều kiện giao tiếp với mọi người, giúp đỡ họ trong công việc nên anh ta trở thành thủ lĩnh của nhóm.

– Thủ lĩnh của nhóm không chính thức thường có năng lực, có uy tín, công minh, biết quan tâm đến mọi người, tận tuỵ, phục vụ lợi ích chung. Nhiều thủ lĩnh của nhóm không chính thức đã trở thành người lãnh đạo của tổ chức. Sự kết hợp giữa vai trò của người lãnh đạo và vai trò thủ lĩnh không chính thức làm cho cá nhân đó dễ trở thành người lãnh đạo giỏi. Nhiều công trình nghiên cứu đã đi đến kết luận, thủ lĩnh là người có ảnh hưởng quyết định đến các thành viên của nhóm không chính thức, đến bầu không khí tâm lí của nhóm và đến thái độ của các cá nhân trong việc thực hiện những chuẩn mực của tổ chức.

– Thủ lĩnh không chính thức có thể là thủ lĩnh tích cực, có thể là thủ lĩnh tiêu cực. Thủ lĩnh tích cực là người không chống đối hoạt động chung và những người lãnh đạo của tổ chức (Tất nhiên ở đây, các hoạt động chung của tập thể và hoạt động quản lí của người lãnh đạo là đúng đắn và phù hợp với các chuẩn mực xã hội). Uy tín và khả năng của thủ lĩnh tích cực phục vụ cho việc phát triển của tổ chức. Thủ lĩnh tiêu cực là những người có quan điểm và hành vi trái với các chuẩn mực chung của tổ chức. Anh ta thường là người xung đột nhiều nhất với những người lãnh đạo tổ chức. Tất nhiên, hoạt động của tổ chức và của người lãnh đạo là phù hợp với các chuẩn mực xã hội. Trong trường hợp hoạt động của người lãnh đạo tổ chức mang động cơ tiêu cực,

thì những thủ lĩnh chống đối lại người lãnh đạo, đấu tranh cho lẽ phải và công bằng thì anh ta không phải là những thủ lĩnh tiêu cực.

Trong công tác quản lí, người lãnh đạo cần nắm được những thủ lĩnh nhóm không chính thức nào là thủ lĩnh tiêu cực để có biện pháp ngăn ngừa và hạn chế phạm vi ảnh hưởng của họ. Giáo dục và hạn chế sự ảnh hưởng của các thủ lĩnh tiêu cực trong tập thể là một vấn đề không thể dễ dàng đối với công tác quản lí, nếu không nói đó là một nghệ thuật. Các biện pháp phải dựa trên cơ sở nắm vững các đặc điểm tâm lí của người thủ lĩnh.

c) Một số biện pháp giáo dục các thủ lĩnh tiêu cực

– *Thứ nhất*, chuyển chức năng tiêu cực của người thủ lĩnh sang chức năng tích cực. Biện pháp này dựa vào một đặc điểm tâm lí của người thủ lĩnh là anh ta thường có nhu cầu trở thành người có tiếng tăm, có vị thế trong nhóm, thường cho rằng mình có những phẩm chất cá nhân giỏi hơn những người khác. Bởi vậy, cần phải thu hút người này vào các hoạt động xã hội để phát huy được ưu thế, tính tích cực của anh ta và chọn cho anh ta một nhiệm vụ xã hội phù hợp nhất nhằm không hạ thấp uy tín của những cá nhân này với tư cách là thủ lĩnh trước mọi người. Điều lưu ý là nhiệm vụ đó phải phù hợp với hứng thú và khả năng của cá nhân thủ lĩnh này. Làm như vậy là người lãnh đạo đã biết dựa vào những phẩm chất tốt của các thủ lĩnh tiêu cực, tạo điều kiện cho các phẩm chất này bộc lộ một cách tích cực trong hoạt động của tập thể. Khi thực hiện biện pháp này cần mềm dẻo, tế nhị, biết thuyết phục và dùng uy tín của người lãnh đạo.

– *Thứ hai*, người lãnh đạo có thể mời thủ lĩnh tiêu cực đảm nhiệm một vị trí quản lí nào đó trong tổ chức. Qua đó, bằng

công việc chung, bằng tình cảm và sự cảm hoá để thuyết phục thủ lĩnh tiêu cực thay đổi lại cách ứng xử của mình. Sự chân tình trong giao tiếp, mong muốn hướng tới tình đoàn kết, thân ái... là những yếu tố tác động vào suy nghĩ, tình cảm và hành vi của người thủ lĩnh, buộc họ nghĩ lại về những thiếu sót của mình.

– *Thứ ba*, chỉ ra những biểu hiện sai trái của các hành vi của thủ lĩnh tiêu cực một cách khéo léo, nhưng không để chạm đến tính tự ái của họ. Để biện pháp này đạt hiệu quả, cần chú ý các điểm sau:

+ Thận trọng trong các ý kiến nhận xét về các hành động cụ thể, biểu hiện sai trái của thủ lĩnh tiêu cực. Cần tránh những nhận xét gay gắt về họ, nếu không sẽ tạo ra sự ác cảm ở người thủ lĩnh với người lãnh đạo.

+ Biểu hiện thiện ý với thủ lĩnh tiêu cực, thể hiện lòng mong muốn giúp đỡ họ một cách chân thành. Việc phê bình là để cho người thủ lĩnh tìm ra lối thoát khỏi tình thế hiện tại, kéo họ về với những lợi ích chung của tổ chức.

– *Thứ tư*, người lãnh đạo tổ chức nói chuyện, trao đổi trực tiếp và chính thức với thủ lĩnh tiêu cực như đối với một người dưới quyền. Đòi hỏi anh ta phải thay đổi thái độ của mình. Đối với phương pháp này, người lãnh đạo phải trao đổi một cách dứt khoát và chặt chẽ, có tình và có lí. Để có hiệu quả, cần nghiên cứu các đặc điểm tâm lí của người thủ lĩnh. Nếu thủ lĩnh là người kiêu căng, hiếu danh, thiếu khiêm tốn thì biện pháp tác động này đạt hiệu quả rất thấp. Khi sử dụng biện pháp trên đây, người lãnh đạo phải thực sự lịch thiệp, cư xử đúng mức, cứng rắn và quyết đoán, khi nói chuyện không nên tạo ra tình trạng quá căng thẳng.

– *Thứ năm*, chuyển người thủ lĩnh tiêu cực sang bộ phận khác, tức là tách anh ta ra khỏi nhóm của mình. Đây không phải là hình phạt với thủ lĩnh tiêu cực mà là hạn chế ảnh hưởng của người thủ lĩnh tiêu cực, tạo môi trường mới để anh ta thay đổi những hành vi không đúng của mình.

d) Hoạt động của các nhóm không chính thức

Hoạt động của các nhóm không chính thức trong tổ chức nhằm đáp ứng các nhu cầu sau của các thành viên:

– Thoả mãn các nhu cầu về tình cảm, nhu cầu giao tiếp của các cá nhân nhằm tạo ra tình cảm thân thích, gắn bó giữa họ. Đây là nhu cầu không thể thiếu được đối với mỗi con người.

– Tạo ra hệ thống truyền thông mật thiết giữa các cá nhân. Họ trao đổi với nhau về nguyện vọng của mình, về các quan niệm, về tâm tư, hứng thú và cả những băn khoăn, những nỗi buồn... Sự truyền thông này nhanh hơn truyền thông theo cơ cấu chính thức.

– Theo dõi và giúp đỡ lẫn nhau. Khi đã hình thành nhóm không chính thức, nhóm tự đề ra chuẩn mực của mình. Mọi người đều có trách nhiệm thực hiện các chuẩn mực đó, những cá nhân không gắn bó với nhóm sẽ bị khai trừ ra khỏi nhóm.

Như vậy, trong một tập thể, tồn tại song song hai cơ cấu – cơ cấu chính thức và cơ cấu không chính thức. Cơ cấu không chính thức tạo nên một tổng hợp những mối quan hệ đặc thù. Những quan hệ không chính thức có ảnh hưởng lớn đến quan hệ chính thức và hoạt động của tập thể, nó tác động đến tâm lí con người, hình thành nên những động cơ ứng xử của con người, dường như chúng tạo nên phương hướng hành động của các cá nhân trong tổ chức. Một người lãnh đạo giỏi là người biết sử dụng các nhóm không chính thức để phục vụ mục đích của tập thể.

Điều rất đáng lưu ý đối với người lãnh đạo là quan tâm đến nhu cầu và lợi ích của các nhóm không chính thức, kết hợp hài hoà giữa lợi ích của họ với lợi ích của tổ chức và xã hội; có thể biết kết hợp và dung hoà giữa tổ chức và các nhóm không chính thức trong lòng tổ chức đó để cùng hoạt động đồng bộ thống nhất với nhau, không xung đột với nhau là một nhiệm vụ quan trọng của những người lãnh đạo. Làm được như vậy, các nhóm không chính thức sẽ đem lại lợi ích cho tổ chức.

e) Các lợi ích khi sử dụng nhóm không chính thức

Việc sử dụng các nhóm không chính thức đem lại những lợi ích sau cho tổ chức:

– Qua các nhóm không chính thức, những người lãnh đạo hiểu rõ nguyện vọng, mong muốn thầm kín của các thành viên trong tổ chức.

– Thông qua các nhóm không chính thức, người lãnh đạo và tổ chức hiểu được những điều chưa hài lòng, các phản ứng của cá nhân trong tập thể.

– Nếu sử dụng yếu tố tình cảm, các quan hệ thiện cảm của các nhóm không chính thức vào hoạt động chung thì sẽ đạt hiệu quả cao hơn.

– Các nhóm không chính thức góp phần nâng cao năng suất, chất lượng làm việc của những người lao động.

– Các nhóm không chính thức giúp cho quá trình truyền thông trong tổ chức nhanh hơn.

– Sự tồn tại các nhóm không chính thức và những nguyện vọng, phản ứng của họ sẽ giúp người lãnh đạo cân nhắc kĩ lưỡng hơn trong các quyết định, đi đến các quyết định hợp lí hơn, phù hợp hơn với lợi ích của các thành viên tập thể.

– Qua hoạt động của các thủ lĩnh nhóm không chính thức, người lãnh đạo có thể tìm được những người quản lí, những cá nhân có năng lực, có uy tín trong tập thể.

10.2.3. Chuẩn mực của tổ chức

Khi nghiên cứu những đặc điểm tâm lí của tổ chức, chúng ta không thể không tìm hiểu vấn đề chuẩn mực trong tổ chức và việc thực hiện nó vì đây là một yếu tố cơ bản quyết định sự tồn tại và phát triển của một tổ chức.

10.2.3.1. Khái niệm chuẩn mực

Chuẩn mực của một tổ chức là một hệ thống các quy định mà mọi thành viên của nó đều phải thi hành và phấn đấu thực hiện.

Các chuẩn mực của tổ chức được hình thành dựa trên các yếu tố sau:

– Dựa vào các chuẩn mực cơ bản. Đó là các chuẩn mực của xã hội (chuẩn mực luật pháp, chuẩn mực đạo đức) và các chuẩn mực của tổ chức cấp cao hơn – tổ chức quản lí trực tiếp. Chẳng hạn, tổng công ty quản lí trực tiếp các công ty thành viên. Các chuẩn mực luật pháp ở đây là Hiến pháp, các bộ luật của Nhà nước, các quy định của Chính phủ... Đối với một tổ chức thì các quy định của cơ quan cấp trên (chẳng hạn, của tổng công ty đối với công ty) cũng là cơ sở để công ty xây dựng các chuẩn mực của mình. Như vậy, trong một tổ chức đồng thời tồn tại một số hệ thống chuẩn mực có giá trị là: Các chuẩn mực xã hội, các chuẩn mực của cơ quan quản lí cấp trên và các chuẩn mực do chính tổ chức xây dựng nên.

– Dựa vào hoạt động thực tiễn và các điều kiện cụ thể của tổ chức đó. Chẳng hạn, những quy định về hoạt động của một doanh nghiệp nào đó xây dựng trên cơ sở điều kiện hoạt động cụ thể (nội dung và mục đích hoạt động) của doanh nghiệp.

10.2.3.2. Vai trò của chuẩn mực trong tổ chức

Chuẩn mực có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với hoạt động, phát triển và tồn tại của một tổ chức.

Trong tổ chức, chuẩn mực có các vai trò cơ bản sau:

a) Chuẩn mực quy định và điều chỉnh hành vi của cá nhân trong tổ chức

Chuẩn mực quyết định phương thức ứng xử của các thành viên, là sợi dây ràng buộc cá nhân thuộc về tập thể, gắn bó với tập thể. Trong tổ chức, các hành động của cá nhân từ việc thực hiện thời gian làm việc hàng ngày, thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn, nghiệp vụ, cách ứng xử giữa cá nhân với nhau, quan hệ lãnh đạo – bị lãnh đạo và ngược lại... đều dựa vào các chuẩn mực chung cũng như các chuẩn mực riêng của tổ chức. Trước khi thực hiện một hành động, cá nhân thường suy nghĩ: Mình phải hành động như thế nào? Mình được hành động ở phạm vi và mức độ nào? Những suy nghĩ này căn cứ vào các chuẩn mực đã được xác định.

Chuẩn mực không chỉ quy định cách thức hành động cho các cá nhân, mà chuẩn mực còn có vai trò điều chỉnh hành vi của họ. Có thể vì lí do nào đó khi thực hiện, hành vi cá nhân có thể là không đúng, nhưng trong quá trình hành động cá nhân có thể điều chỉnh lại hành vi của mình cho phù hợp với các chuẩn mực. Sự điều chỉnh này có thể do tự cá nhân nhận ra và thực hiện hoặc có thể do sự tác động của những người lãnh đạo, của đồng nghiệp hay bạn bè.

Ở phạm vi xã hội, các cá nhân lựa chọn phương thức hành động, điều chỉnh các hành vi của mình theo các chuẩn mực của xã hội, trước hết là các chuẩn mực luật pháp và sau đó là các chuẩn mực đạo đức. Khi ra đường, mỗi người tự xác định cho

mình phải đi phía bên phải, qua đường, qua các ngã tư, ngã năm phải theo tín hiệu giao thông. Tức là mọi người phải thực hiện các chuẩn mực giao thông.

Điều đáng chú ý là việc thực hiện các chuẩn mực trong xã hội chúng ta của người dân chưa được tốt lắm. Đây là điều mà chúng ta khác với nhiều quốc gia phát triển. Ở đó, người dân có một ý thức chấp hành luật pháp rất cao. Ý thức chấp hành luật pháp kém là một nguyên nhân cơ bản dẫn tới các hành vi lệch chuẩn rất đa dạng trong xã hội ta hiện nay. Ở ngoài đường thì nhiều người vi phạm luật giao thông: phóng nhanh, vượt ẩu, vượt đèn đỏ, đi không đúng phần đường quy định, chở hàng cồng kềnh... Và đây chính là nguyên nhân dẫn tới tình trạng tai nạn giao thông rất cao ở nước ta hiện nay. Ước tính mỗi năm ở nước ta có khoảng hơn 1.000 người bị chết vì tai nạn giao thông và với một số lượng lớn hơn bị thương và tàn phế. Ở trong các tổ chức vẫn tồn tại hiện tượng tham nhũng, lãng phí tài sản của Nhà nước, vi phạm kỉ luật lao động. Tình trạng thanh thiếu niên nghiện hút, tham gia các tệ nạn xã hội, phạm pháp có xu hướng gia tăng... Tất cả những điều này cho thấy, việc chấp hành các chuẩn mực đối với chúng ta hiện nay là vấn đề rất bức xúc, rất cần được quan tâm giải quyết.

Vấn đề đặt ra là: Tại sao người dân chúng ta lại chấp hành luật pháp chưa tốt? Đây là vấn đề rất phức tạp, có nhiều cách lí giải và tất yếu có nhiều nguyên nhân dẫn tới thực trạng này. Từ góc độ của khoa học tâm lí, chúng ta có thể đưa ra một số nguyên nhân sau:

– *Thứ nhất*, có những nguyên nhân lịch sử – văn hoá. Đó là có một thời gian rất dài chúng ta sống trong xã hội nông nghiệp lạc hậu, với chế độ tự quản làng xã cao. Xã hội nông nghiệp ấy

tạo nên ở người dân một thói quen hành động mang tính chất tương đối tuỳ tiện, tự do. Tính tự do, tuỳ tiện này xuất phát từ sự sản xuất cá nhân, nhỏ lẻ. Người nông dân tự hành động trên mảnh ruộng của mình. Thời gian ra đồng, thời gian về nhà do mình tự quyết định. Trồng cây gì, nuôi con gì, tiêu thụ sản phẩm ra sao cũng do người dân tự quyết định... Trong khuôn viên đường làng, họ tuỳ ý thích đi bên phải hoặc bên trái... Tất cả những hành vi đó trải qua năm tháng, thời gian cứ ngấm dần vào cả thế hệ và trở thành một thói quen, một nếp sống của làng xã. Chỉ có xã hội công nghiệp mới tạo ra một ý thức kỉ luật, ý thức chấp hành luật pháp cao.

– *Thứ hai*, trong những năm qua chúng ta đã ban hành nhiều bộ luật, nhiều quy phạm pháp luật, song trong quá trình thực hiện lại chưa được tốt. Nhiều người chịu trách nhiệm hướng dẫn, tổ chức, kiểm tra, giám sát thực thi pháp luật thiếu gương mẫu làm mất lòng tin của người dân và đây chính là một nguyên nhân khuyến khích sự vi phạm chuẩn mực của người dân.

b) Các chuẩn mực đảm bảo cho sự hình thành một trật tự, một hệ thống ứng xử thống nhất của các thành viên trong tổ chức

Vai trò quan trọng của chuẩn mực là tạo ra một cách ứng xử thống nhất tự giác trong phạm vi của một tổ chức, cũng như trong phạm vi xã hội. Nhờ có chuẩn mực mà mọi thành viên đến cơ quan làm việc và kết thúc một ngày làm việc đúng giờ. Nhờ có chuẩn mực mà mọi người công nhân trong nhà máy đảm bảo được định mức, chất lượng lao động. Nhờ có chuẩn mực mà mọi người đi đường đều dừng ở trước vạch khi có tín hiệu đèn đỏ.

Trong quá trình thực hiện các hoạt động chung của tổ chức, sự thống nhất hành động là rất quan trọng. Đặc biệt là trong các tổ chức sản xuất kinh doanh, các tổ chức lực lượng vũ trang... thì

sự thống nhất hành động là rất cần thiết, là không thể thiếu được. Trong một dây chuyền sản xuất, nếu chỉ cần một cá nhân lơ đãng, làm việc ngẫu hứng là có thể ảnh hưởng đến hoạt động của toàn bộ dây chuyền.

Tổ chức giữ gìn trật tự và sự thống nhất của mình bằng các chuẩn mực và nó sẽ dùng áp lực, các biện pháp trừng phạt với các thành viên vi phạm chuẩn mực. Theo G.N. Fisher, chuẩn mực của nhóm chú trọng đến sự tán thành và cũng bao hàm những trừng phạt trong trường hợp vi phạm chuẩn mực.

Như vậy, chuẩn mực thể hiện như sự phán xét căn cứ vào những giá trị mà nó quy chiếu. Với tư cách là một phán xét về giá trị, chuẩn mực là một đòi hỏi và việc không tuân theo nó sẽ bị trừng phạt. Chẳng hạn, một người công nhân không chấp hành quy định về thời gian, không hoàn thành chỉ tiêu kế hoạch có thể bị trừ lương, thậm chí bị buộc thôi việc.

Ở đây chúng ta thấy hiệu quả của chuẩn mực là đẻ ra tính đồng nhất trong tổ chức. Vai trò của chuẩn mực là tạo ra một tập thể vững chắc, trong đó các ứng xử hoàn toàn có thể đồng nhất.

c) Chuẩn mực là yếu tố cơ bản để tạo lập ý thức "chúng tôi" (ý thức về tập thể mình), là điểm tựa cho mỗi cá nhân ứng xử trước một tình thế không có chỗ dựa khách quan

Tính đồng nhất của tổ chức được xây dựng trên cơ sở của chuẩn mực là một điều kiện để hình thành nên ý thức về tập thể của mình. Điều này thể hiện ở chỗ, khi cá nhân nhận thức và hành động cá nhân thường xuất phát từ lợi ích của tổ chức. Cá nhân hành động như thế nào đó để không tổn hại đến lợi ích chung của tổ chức. Ở nhiều cộng đồng còn có những quy định nghiêm ngặt về trách nhiệm của cá nhân đối với cộng đồng và các hình thức trừng phạt khi cá nhân làm tổn hại đến cộng đồng.

Trong các công ty của Nhật Bản, ý thức "chúng tôi" được thể hiện rất cao. Mọi người luôn tự hào vì mình được là thành viên của công ty. Họ làm việc hết mình vì sự phát triển của công ty. Điều đơn giản ở đây là công ty luôn quan tâm đến lợi ích của người lao động, đảm bảo thu nhập và việc làm cho họ. Mặt khác, ý thức thực hiện các chuẩn mực của người lao động rất cao.

d) Chuẩn mực cũng là cơ sở để cá nhân tự đánh giá về các hành vi và ứng xử của mình so với hành vi và ứng xử của tập thể

Chuẩn mực không chỉ là cơ sở để tổ chức đánh giá hành vi và cách ứng xử của các cá nhân trong tổ chức, mà còn là tiêu chí để mỗi thành viên tự đánh giá về hành vi của mình trong hoạt động chung của tổ chức. Các cá nhân tự đánh giá về sự phù hợp, đúng đắn trong cách ứng xử của mình với các thành viên khác, trong quan hệ dọc và quan hệ ngang. Từ sự đánh giá đó, cá nhân sẽ điều chỉnh hành vi của mình cho phù hợp với chuẩn mực, phù hợp với hành vi của đa số.

Trong khi đánh giá hành vi của mình so với đa số, có thể xảy ra hiện tượng mà các nhà tâm lí học gọi là hiện tượng "a dua" hay áp lực của nhóm. Đó là hiện tượng cá nhân điều chỉnh suy nghĩ và hành vi của mình cho phù hợp với hành vi của đa số, mặc dù trong một số trường hợp có thể cách ứng xử của đa số chưa phải đã là đúng đắn, phù hợp với chuẩn mực.

Khi tìm hiểu về chuẩn mực của tổ chức, chúng ta cần lưu ý là chuẩn mực không phải là những quy tắc bất biến. Bản thân nó cũng thay đổi cho phù hợp với đòi hỏi của thực tiễn. Một số chuẩn mực sẽ rơi vào lãng quên, một số chuẩn mực mới sẽ xuất hiện. Khi thực tiễn cuộc sống thay đổi thì một số chuẩn mực không còn phù hợp với cuộc sống, chúng cần được thay đổi để

có thể là công cụ điều chỉnh hành vi của con người trong điều kiện mới. Trong phạm vi của một tổ chức cũng vậy. Sự phát triển của tổ chức, yêu cầu của những nhiệm vụ mới đã đòi hỏi tổ chức phải có những chuẩn mực mới. Do vậy, sự thay đổi của chuẩn mực trong tổ chức, cũng như trong phạm vi xã hội là tất yếu và mang tính khách quan. Trong đời sống xã hội có một số chuẩn mực vẫn còn giữ được giá trị qua thời gian. Đó là một số chuẩn mực về đạo đức như: tôn trọng và lễ phép với những người lớn tuổi, tôn sư trọng đạo, uống nước nhớ nguồn, lá lành đùm lá rách...

10.2.3.3. Các chức năng cơ bản của chuẩn mực

Các chuẩn mực trong phạm vi một tổ chức cũng như trong xã hội có ba chức năng cơ bản. Các chức năng này quy định vai trò của chuẩn mực mà chúng ta đã phân tích ở trên.

a) Điều chỉnh và hướng dẫn hành vi của các cá nhân trong tổ chức

Trong mỗi tổ chức cần phải có những chuẩn mực để đánh giá nhân cách các thành viên, quy định hành động giới hạn của họ. Những người lãnh đạo căn cứ vào các chuẩn mực để hướng dẫn hành vi của các cá nhân trong tổ chức của mình. Thông qua chuẩn mực để đánh giá những mặt tích cực và hạn chế của họ, điều chỉnh hành vi của các cá nhân cho phù hợp với lợi ích của tổ chức và xã hội. Tất nhiên, ở đây lợi ích cá nhân cũng được đảm bảo. Đây là chức năng quan trọng nhất của chuẩn mực.

b) Đảm bảo sự thống nhất hành động các cá nhân trong tập thể

Tính quy định và tính bắt buộc của chuẩn mực tạo ra sự thống nhất hành động của các cá nhân trong nhóm. Các tổ chức tồn tại và hoạt động được là do các thành viên biết dựa vào

chuẩn mực để hành động. Đối với bất cứ tổ chức nào, nếu các chuẩn mực được thực hiện một cách nghiêm túc, tức là những người lãnh đạo biết tổ chức, duy trì và thường xuyên kiểm tra việc thực hiện chuẩn mực của nhóm thì tính thống nhất trong nhận thức và hành động của tổ chức đó càng cao, tính kỉ luật và tính tổ chức biểu hiện càng rõ nét. Trái lại, trong một tổ chức, các chuẩn mực không được thực hiện nghiêm túc và có hiệu quả thì xung đột, mâu thuẫn trong tập thể đó sẽ nảy sinh, hiệu quả hoạt động của tổ chức thấp và có thể dẫn tới sự tan rã hay tình trạng "vô chính phủ".

c) Giải quyết các xung đột của tập thể

Hai nhà tâm lí học A.M. Robert và F. Tilman đã nhận định: Cấu trúc của nhóm là sự cân bằng tương đối. Do ảnh hưởng của các yếu tố khác nhau, trước hết là bất đồng về quan điểm và lợi ích mà nhóm luôn luôn có xu thế phá vỡ sự cân bằng, nảy sinh các xung đột ở những mức độ khác nhau.

Xung đột trong một tổ chức chỉ có thể giải quyết trên cơ sở các chuẩn mực của tập thể đó, cũng như các chuẩn mực xã hội nói chung. Bởi vì chúng là các tiêu chuẩn để đánh giá, phán xét hành vi, ứng xử của mỗi cá nhân trong tập thể.

d) Chức năng giáo dục của chuẩn mực

Với tư cách là yếu tố định hướng, điều chỉnh và hướng dẫn hành vi của người lao động trong tổ chức, chuẩn mực có vai trò giáo dục con người, góp phần quan trọng vào việc hoàn thiện nhân cách con người. Chức năng giáo dục của chuẩn mực thể hiện ở các khía cạnh sau:

– Hình thành ý thức tổ chức kỉ luật của người lao động.

– Hình thành các thói quen làm việc của người lao động.

– Hình thành tinh thần trách nhiệm và ý thức về nghĩa vụ lao động của người lao động.

– Hình thành cách ứng xử giữa những người lao động phù hợp với môi trường làm việc của tổ chức.

– Cuối cùng là góp phần hình thành ý thức luật pháp của người lao động.

10.2.4. Một số thay đổi về định hướng giá trị của người lao động hiện nay

Định hướng giá trị là cơ sở tư tưởng, chính trị, đạo đức, thẩm mĩ của các giá trị được cá nhân hướng tới và thể hiện nó trong hoạt động thực tiễn, là khả năng phân biệt, lựa chọn các đối tượng của con người theo giá trị và ý nghĩa của chúng.

Định hướng giá trị quy định xu hướng của nhân cách con người như nhu cầu, năng lực, tình cảm...

Đối với những người lãnh đạo, trong hoạt động quản lí tổ chức của mình cần hiểu được định hướng giá trị và những thay đổi về định hướng giá trị của người lao động hiện nay. Đây là một vấn đề rất quan trọng. Bởi vì, đây là cơ sở để người lãnh đạo hiểu, quan tâm đến người lao động, phát huy tiềm năng của họ, sử dụng họ một cách có hiệu quả.

10.2.4.1. Những đặc điểm của định hướng giá trị cũ

Những định hướng giá trị cũ là những hướng giá trị đã hình thành và tồn tại trong xã hội nông nghiệp trước đây và trong cơ chế bao cấp. Các định hướng giá trị này có các đặc điểm cơ bản sau:

– Gắn liền với nền kinh tế tiểu nông mang tính tự cấp, tự túc cao;

– Gắn liền với tư duy làm ăn manh mún, nhỏ lẻ;

– Chịu sự tác động của cơ chế tập trung, bao cấp.

10.2.4.2. Các yếu tố kinh tế – xã hội tác động đến sự thay đổi định hướng giá trị mới của người lao động hiện nay

Việc thay đổi định hướng giá trị ở người lao động hiện nay là kết quả tác động của một loạt các yếu tố kinh tế – xã hội.

– *Thứ nhất*, đất nước đã chuyển từ thời kì chiến tranh giải phóng dân tộc sang thời kì hoà bình và xây dựng đất nước.

– *Thứ hai*, chúng ta đang chuyển từ cơ chế tập trung bao cấp lấy các biện pháp hành chính, kế hoạch tập trung làm nội dung chủ yếu sang cơ chế thị trường lấy việc hạch toán kinh doanh theo định hướng xã hội chủ nghĩa làm nội dung quản lí, chấp nhận quy luật cạnh tranh và thừa nhận sự bình đẳng giữa các thành phần kinh tế.

– *Thứ ba*, chúng ta phát triển kinh tế theo hướng công nghiệp hoá, hiện đại hoá và kinh tế tri thức.

– *Thứ tư*, chúng ta chuyển đổi từ nền kinh tế tiểu nông, khép kín sang nền kinh tế hàng hoá trên cơ sở mở rộng sự giao lưu và hội nhập kinh tế, văn hoá giữa các vùng trong cả nước, hội nhập khu vực và quốc tế.

10.2.4.3. Những biểu hiện về sự thay đổi định hướng giá trị ở người lao động hiện nay

– Trong một thời gian rất dài của lịch sử, người Việt Nam ta vốn có truyền thống "Coi trọng tình cảm, khinh tiền bạc", "Trọng tình hơn lí"... trong quan hệ con người thì nay, bên cạnh việc duy trì một số giá trị truyền thống đã xuất hiện xu hướng coi trọng khía cạnh vật chất trong định hướng giá trị của mình.

– Do sự tác động của nền kinh tế thị trường, trong định hướng giá trị hiện nay của chúng ta đã bước đầu có sự thay đổi quan niệm về đức, tài đối với nhân cách con người. Trước đây, nhận xét, đánh giá con người, lựa chọn, đề bạt cán bộ, vấn đề

đạo đức, thành tích cống hiến được coi trọng hơn năng lực của người đó. Hiện nay, ở nhiều cơ quan, trước hết là các doanh nghiệp, vấn đề năng lực đã và đang được chú ý coi trọng khi đánh giá, tuyển chọn nhân viên, đề bạt cán bộ quản lí. Song, sẽ là thiếu sót nếu chỉ chú trọng đến "tài" mà quá coi nhẹ yếu tố "đức". Hai yếu tố này cần phải đặt trong mối quan hệ tương quan hợp lí.

– Một nét mới nữa trong định hướng giá trị hiện nay là sự thay đổi suy nghĩ về sở hữu công dân, quyền sở hữu cá nhân, về năng lực của cá nhân. Ngày nay, quyền sở hữu cá nhân được thừa nhận. Đặc biệt trong suy nghĩ của cộng đồng, của dư luận xã hội đã khiến năng lực của cá nhân được thừa nhận. Điều này tạo điều kiện quan trọng để sử dụng và phát huy năng lực của cá nhân trong tổ chức cũng như trong xã hội.

– Điều đáng lưu ý là có sự thay đổi tích cực trong quan niệm về vai trò của kinh doanh và làm giàu. Trước đây, chúng ta lên án, khinh bỉ và không thừa nhận việc làm giàu và hoạt động kinh doanh. Bởi lẽ, chủ nghĩa bình quân, chủ nghĩa tập thể làm cho con người phải sống theo cộng đồng, hoà mình vào cộng đồng, không dám vượt lên trên cộng đồng. Ngày nay, quan niệm này đã thay đổi, hoạt động kinh doanh, làm giàu chân chính đã được xã hội thừa nhận, ủng hộ, được xem như một giá trị phù hợp với các chuẩn mực đạo đức. Cuộc điều tra 1000 doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Hà Nội do Viện Nghiên cứu Quản lí Kinh tế Trung ương tiến hành năm 1992 cho thấy 89,9% dân chúng ủng hộ các nhà kinh doanh và hoạt động của họ, trên 90% số người được phỏng vấn muốn tự họ tham gia vào hoạt động kinh doanh nếu họ có cơ hội.

Tháng 4/1993, Viện Tâm lí học đã tiến hành khảo sát 400 hộ cư dân tại nội thành Hà Nội cũng cho kết quả tương tự: 86,24% người được hỏi ủng hộ kinh doanh và làm giàu chân chính, chỉ có 13,76% phản đối.

Tháng 9/1993, chương trình nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước do Trung tâm Khoa học Xã hội và Nhân văn Quốc gia đảm nhiệm đã tiến hành điều tra 216 hộ gia đình tại thị xã Hòn Gai, Cẩm Phả (Quảng Ninh) cho thấy: 75,6% người được hỏi cho rằng người dân hiện nay cần phải biết làm giàu, chỉ có 9% đồng ý một phần, 5% không đồng ý và 23% khó trả lời với quan điểm này. Như vậy, đa số dân chúng hiện nay ủng hộ hoạt động làm giàu và kinh doanh.

– Thay đổi sự nhìn nhận về vấn đề giàu nghèo trong xã hội là một biểu hiện mới nữa trong định hướng giá trị của người lao động hiện nay. Trước đây, do ảnh hưởng của tư tưởng cộng đồng, chủ nghĩa bình quân và chủ nghĩa tập thể, sự phân tầng xã hội chưa thể hiện rõ rệt, mọi người đều "sàn sàn", "bình bình" như nhau. Khi chuyển sang nền kinh tế thị trường, mặc dù mới mấy năm, nhưng sự phân tầng xã hội đã thể hiện rõ rệt. Kết quả điều tra tại Đông Sơn, tỉnh Thanh Hoá (năm 1991) và tại Đông Hưng, tỉnh Thái Bình (năm 1992) của Viện Tâm lí học cho thấy, hơn 80% dân chúng cho rằng hiện tượng giàu, nghèo hiện nay là chấp nhận được. Một bằng chứng khác cũng có sức thuyết phục cao là kết quả cuộc điều tra 805 người tại 4 quận nội thành Hà Nội vào tháng 6/1992 của Viện Xã hội học, 77,4% người được hỏi đánh giá sự giàu nghèo hiện nay là bình thường, chỉ có 12,7% cho là không bình thường và 9,9% cho là khó trả lời. Nếu tính theo nghề nghiệp, ý kiến cho rằng hiện tượng giàu nghèo

hiện nay là bình thường, ở khu vực sản xuất kinh doanh chiếm 91%; ở những người hưu trí là 78,3% và ở tầng lớp cư dân khác là 63,3%. Như vậy, đa số dân chúng thuộc các tầng lớp cư dân khác nhau, ở các lĩnh vực hoạt động khác nhau đều cho rằng sự phân cực giàu – nghèo trong xã hội hiện nay là bình thường.

Sự thay đổi về định hướng giá trị đã dẫn tới những biến đổi tâm lí khác ở người lao động. Đó là sự năng động sáng tạo, nhạy bén của con người trước những biến đổi phức tạp của thị trường. Người lao động không chỉ ủng hộ mà còn tham gia vào hoạt động kinh doanh với những hình thức và mức độ khác nhau.

Bên cạnh những biến đổi tích cực, chúng ta cần thấy được những ảnh hưởng tiêu cực do sự thay đổi định hướng giá trị tạo ra để hạn chế nó. Đó là xu hướng dẫn tới sự sùng bái đồng tiền ở một bộ phận người lao động, coi việc kiếm tiền là mục đích cao nhất, bất chấp đạo đức, lương tâm, danh dự và nhân cách. Để kiếm được tiền, con người có thể không từ một thủ đoạn nào như tham ô, hối lộ, lừa đảo, buôn gian bán lận,... Việc sùng bái đồng tiền có thể làm mất đi một nét đẹp truyền thống trong đạo đức, thuần phong, mĩ tục và trong đối nhân xử thế của dân tộc.

10.2.5. Xung đột trong tổ chức và bầu không khí tâm lí của tổ chức

10.2.5.1. Khái niệm và bản chất của xung đột

Chúng ta thường nghe thấy một số cán bộ quản lí ở cơ quan này hay cơ quan nọ nói rằng, chúng tôi có một tập thể luôn luôn nhất trí, đoàn kết cao. Thực tế không hoàn toàn đúng như vậy. Không có một tập thể nào trong đó không có sự xung đột, chỉ có điều các xung đột đó biểu hiện ở mức độ nào. Sự cân bằng trong

cấu trúc và sự phẳng lặng trong đời sống của tổ chức chỉ là tạm thời, nhóm luôn luôn có xu hướng phá vỡ trạng thái cân bằng đó.

Phép biện chứng duy vật của học thuyết Mác – Lênin đã chỉ rõ: "Mâu thuẫn tồn tại khách quan trong mọi sự vật, hiện tượng, trong suốt quá trình phát triển của mỗi sự vật và hiện tượng. Không có sự vật hiện tượng nào không có mâu thuẫn". Ph. Ăngghen viết: "Bản thân sự vận động đã là một mâu thuẫn".

Ở nhiều cơ quan, những người lãnh đạo rất sợ mâu thuẫn, xung đột, rất ngại bàn đến những vấn đề này trong sinh hoạt tổ chức. Thực ra, nhiều khi chúng ta đã hiểu chưa đúng về khái niệm xung đột và bản chất của hiện tượng này. Nếu vấn đề có tính lí luận này được giải quyết thì chúng ta sẽ có một cách nhìn nhận khác về xung đột trong tổ chức. Trên cơ sở nhận thức đúng đắn vấn đề mâu thuẫn, xung đột, người quản lí biết khi nào sử dụng nó như động lực nội tại để phát triển tổ chức và ở mức độ nào của mâu thuẫn thì cần phải giải quyết để nó không trở thành lực cản cho hoạt động của tập thể.

Ở đây cần xác định hai khái niệm cơ bản. Đó là khái niệm mâu thuẫn và khái niệm xung đột. Mâu thuẫn là ở mức độ thấp và xung đột ở mức độ cao hơn.

Mâu thuẫn như một sự khác biệt – khác biệt về quan điểm, nhận thức, lợi ích, kể cả phương pháp làm việc.

Xung đột tâm lí là sự va chạm, mâu thuẫn ở mức độ cao của các xu hướng đối lập nhau trong trong tâm lí của các cá nhân, trong hoạt động chung của tổ chức.

Phân tích về xung đột ta thấy có hai hình thức xung đột cơ bản: Xung đột nội tâm của cá nhân và xung đột liên nhân cách. Loại xung đột này có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của tổ chức.

10.2.5.2. Vai trò của xung đột trong tập thể

Đối với những người lãnh đạo, một câu hỏi có ý nghĩa thực tiễn đặt ra là: *Trong một tổ chức có cần những mâu thuẫn, xung đột không? Nếu cần thì mâu thuẫn, xung đột ở mức độ nào?*

Về vấn đề này, các nhà kinh điển của chủ nghĩa Mác – Lênin đã chỉ ra: Mâu thuẫn như là động lực của sự phát triển. Từ góc độ của Tâm lí học, của khoa học quản lí, một số công trình nghiên cứu cũng cho thấy: Mâu thuẫn không phải lúc nào cũng tác động tiêu cực đến sự phát triển của tổ chức. M.P. Fllet đã ví mâu thuẫn như sự ma sát, theo bà có những ma sát có lợi (ma sát ở đàn viôlông và ma sát tạo ra lửa) và có những ma sát có hại. Đối với một tổ chức cũng vậy, trong những trường hợp và mức độ nào đó thì mâu thuẫn cần thiết cho sự phát triển, nhưng nhiều khi mâu thuẫn là trở ngại cho sự phát triển. Một nhà tâm lí học Xô viết đã nói: Thật là đáng lo ngại khi trong một tập thể mà chỉ có người lãnh đạo nói và những người bị lãnh đạo chấp hành, không có sự khác biệt quan điểm và ý kiến giữa các thành viên trong tập thể đó.

Trong hoạt động chung của tổ chức, sự cọ xát (khác biệt) về ý kiến, quan điểm giữa các thành viên có thể dẫn đến hình thành một quan điểm, ý kiến hợp lí hơn, đúng đắn hơn. Các mâu thuẫn này được xem là các mâu thuẫn có tính xây dựng. Sẽ là không tốt khi tập thể bàn bạc một nhiệm vụ hay một quyết định nào đó mà không có ý kiến nào tranh luận, trao đổi và cọ xát nhau. Song mâu thuẫn có thể trở thành trở ngại cho hoạt động và sự phát triển của tổ chức nếu nó phát triển đến mức độ cao trở thành các xung đột và xảy ra thường xuyên. Một tổ chức sẽ không hoạt động và phát triển được nếu ở đó luôn luôn tồn tại các phe phái

đối lập, đấu tranh lẫn nhau vì lợi ích của riêng mình. Các mâu thuẫn, xung đột này là các mâu thuẫn, xung đột không có tính xây dựng. Những mâu thuẫn, xung đột như vậy đã dẫn tới hoạt động kém hiệu quả của nhiều tổ chức và không ít trong số đó đã phải giải thể.

Tóm lại, trong quá trình quản lí tổ chức, người lãnh đạo cần biết khi nào sử dụng mâu thuẫn, xung đột và khi nào loại trừ nó để đảm bảo cho hoạt động chung đạt hiệu quả tốt.

10.2.5.3. Các biện pháp giải quyết mâu thuẫn

Khi thừa nhận sự tồn tại của mâu thuẫn và xung đột trong tổ chức là tất yếu khách quan và ở mức độ cao, thường xuyên thì xung đột là trở ngại cho sự phát triển của tổ chức thì chúng ta cần tìm ra được những biện pháp giải quyết mâu thuẫn, xung đột của tổ chức.

Đối với những mâu thuẫn mà sự tồn tại của nó như trở lực cho sự phát triển của tập thể thì những người quản lí và tập thể phải tìm được phương pháp giải quyết kịp thời và thích hợp, sự hiện diện của các mâu thuẫn này ảnh hưởng có tính tiêu cực rất lớn cho tổ chức.

Khi nghiên cứu hoạt động của nhóm và những mâu thuẫn của nó, M.P. Follet đã tổng kết lại ba biện pháp thường được áp dụng để giải quyết các mâu thuẫn của nhóm. Đó là các biện pháp: áp chế, thoả hiệp, thống nhất.

– *Biện pháp áp chế:* Đây là phương pháp giành thắng lợi cho một phía – phái đa số dùng sức mạnh của mình để áp đảo phái thiểu số. Đây là biện pháp dễ dàng nhất, nhưng ít làm cho người ta thoả mãn. Do vậy, về lâu dài nếu chỉ áp dụng biện pháp này sẽ không mang lại hiệu quả cao và bền vững.

– *Biện pháp thoả hiệp:* Ở đây, mỗi bên từ bỏ, nhân nhượng cái gì đó để đem lại "bình yên" trong tổ chức. Biện pháp này thường được sử dụng khi trong tổ chức mâu thuẫn nảy sinh do bất đồng về lợi ích. Các doanh nghiệp, đặc biệt là các công ty của nước ngoài hay áp dụng cách giải quyết này. Trong chính trị, biện pháp này cũng hay được áp dụng.

– *Biện pháp thống nhất:* Mỗi bên đặt vấn đề xuống bàn thương lượng, đối mặt với các vấn đề thực tế và bóc trần mâu thuẫn. Đây là phương pháp tốt nhất, làm vừa lòng các phía liên quan. Muốn thống nhất thì trước hết cần đem những khác biệt ra công khai, khắc phục trở lực để đi đến sự thống nhất và thói quen của tính áp chế. Để tạo ra sự thống nhất trong giải quyết mâu thuẫn, mỗi người phải có sự nhạy cảm đặc biệt, phải có trí thông minh và óc suy xét sắc sảo trên tất cả các vấn đề.

Trong khi giải quyết mâu thuẫn, xung đột trong tổ chức, người lãnh đạo cần chú ý: Nguyên nhân dẫn tới các mâu thuẫn rất đa dạng, song có một nguyên nhân hàng đầu dẫn tới mâu thuẫn, xung đột là bất đồng về lợi ích. Do vậy, dù áp dụng biện pháp nào chăng nữa, nếu vấn đề lợi ích không được giải quyết thoả đáng thì khi đó mâu thuẫn, xung đột vẫn còn.

10.2.5.4. Bầu không khí tâm lí trong tổ chức

Bầu không khí tâm lí là trạng thái tâm lí của tổ chức. Nó thể hiện sự phối hợp tâm lí xã hội, sự tương tác giữa các thành viên và mức độ dung hợp các đặc điểm tâm lí trong quan hệ liên nhân cách của họ.

Bầu không khí tâm lí tồn tại khách quan trong các tổ chức. Các dấu hiệu quan trọng nhất của bầu tâm lí xã hội là:

– Sự tin tưởng và yêu cầu cao của các thành viên với nhau.

– Thiện chí và giúp đỡ lẫn nhau trong công việc.

– Mức độ dung hợp tâm lí giữa các cá nhân, tinh thần trách nhiệm của họ đối với công việc chung và đối với mỗi cá nhân.

a) Vai trò của bầu không khí tâm lí trong tổ chức

Bầu không khí tâm lí đóng vai trò to lớn đối với hoạt động chung của tổ chức. Một bầu không khí tâm lí lành mạnh, thân ái trong tổ chức sẽ tạo ra tâm trạng phấn khởi, vui vẻ ở mỗi thành viên, làm tăng thêm tính tích cực của họ trong việc thực hiện các nhiệm vụ được giao, tạo ra sự đoàn kết, giúp đỡ lẫn nhau giữa các cá nhân. Ở một tổ chức như vậy ít xuất hiện những xung đột gay gắt, những nhóm không chính thức đối lập và các thủ lĩnh tiêu cực. Ở đó các thành viên luôn gắn bó với tổ chức, có ý thức xây dựng tập thể của mình.

Trái lại, ở một tổ chức mà bầu không khí tâm lí tẻ nhạt, căng thẳng sẽ tạo ra các cảm xúc, tâm trạng tiêu cực cho các thành viên, dễ dàng hình thành nên các nhóm không chính thức đối lập, xung đột có điều kiện nảy sinh và phát triển. Trong tổ chức này, cá nhân ít gắn bó với tập thể, ít có sự quan tâm giúp đỡ lẫn nhau.

b) Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hình thành bầu không khí tâm lí của tổ chức

Là một hiện tượng tâm lí xã hội tồn tại khách quan trong tổ chức, sự hình thành bầu không khí tâm lí chịu sự tác động của nhiều yếu tố, có những yếu tố khách quan và những yếu tố chủ quan. Có thể nêu ra một số yếu tố cơ bản sau:

– Phong cách làm việc của người lãnh đạo có ảnh hưởng to lớn đến bầu không khí tâm lí của tổ chức.

Khi người lãnh đạo biết đánh giá, khen thưởng và xử phạt khách quan và đúng mức với các thành viên thì anh ta sẽ khích lệ được mọi người hăng hái làm việc với năng suất và chất lượng

cao hơn. Lee Iacosa, khi làm Tổng Giám đốc Công ty Ô tô Ford, ông đã rất thành công trong việc động viên, khuyến khích mọi người làm việc. Bởi vì, ông rất thấu hiểu tâm trạng, nguyện vọng của họ, biết phân công công việc hợp lí và động viên họ làm việc. Chị R.M. Tamora, Giám đốc công ty xuất khẩu khăn trải bàn và khăn trang trí lớn nhất ở Philippin nói: "Muốn thành công thì bạn phải là một công nhân trong số các công nhân của bạn và nhất thiết phải luôn luôn khích lệ họ để họ tăng năng suất lao động". Quan tâm, gần gũi, khích lệ người lao động là rất cần thiết, nhưng chưa đủ, người quản lí cần phải tạo ra cho người lao động có cảm giác là họ đang làm việc cho tổ chức như cho chính bản thân mình.

Các nhà quản lí Nhật Bản đã rất thành công về vấn đề này. Người công nhân Nhật rất tự hào khi nói về bạn bè là họ đang làm việc tại công ty này hay hãng nọ. Họ thường nói về công ty mà mình đang làm việc với các từ thân thiết "Công ty của chúng tôi". Ở đây cái tâm lí cá nhân, tình cảm cá nhân đã hoà nhập và tạo nên cái tâm lí chung của nhóm và cái "tình cảm chúng tôi" – tình cảm chung của tổ chức.

Thực tế đã chứng minh rằng, ở đâu, khi nào những người quản lí biết tôn trọng nhân cách của người lao động, biết khơi dậy tính tích cực, sáng tạo, lòng nhiệt tình lao động trên cơ sở dân chủ và bảo đảm lợi ích cho người lao động thì ở đó, khi ấy họ sẽ thành công. Như vậy, sự khen chê, đánh giá và xử phạt của người lãnh đạo có ảnh hưởng lớn đến tâm trạng và hành động của người lao động, sẽ góp phần tạo nên bầu không khí tâm lí hoặc là tích cực hoặc là tiêu cực.

– Một yếu tố khác góp phần tạo nên bầu không khí tâm lí của tổ chức *là sự lây lan tâm lí*.

Nếu trong tập thể có những người vui nhộn, hài hước thì sẽ tạo ra bầu không khí vui vẻ, đặc biệt là rất cần những người quản lí có óc hài hước. Người ta cho rằng, đây là một phẩm chất cần có của người lãnh đạo. Ở Mĩ, các nhà quản lí phải học một chương trình về nghệ thuật hài hước. Người lãnh đạo có óc hài hước sẽ tạo được bầu không khí thoải mái, dễ chịu trong tập thể, tạo ra quan hệ thân mật, cởi mở với mọi người. Cơ cấu giới tính cũng là một yếu tố tạo nên bầu không khí tâm lí của tổ chức. Các nghiên cứu về tâm lí học xã hội cho thấy, nếu một tập thể toàn là nam giới hoặc toàn là phụ nữ thì không khí làm việc căng thẳng hơn, các thành viên ít quan tâm đến hình thức ăn mặc, lời nói, cách ứng xử một cách tế nhị của mình. Một số nhà tâm lí học còn đề nghị trong tập thể, nên có một tỉ lệ cân đối, về giới, tức là có cả nam và nữ, nếu có một số cô gái trẻ, xinh đẹp sẽ làm cho đàn ông nghiêm chỉnh hơn, làm việc tốt hơn.

– *Điều kiện lao động* là một nhân tố nữa ảnh hưởng đến bầu không khí tâm lí xã hội.

Điều kiện lao động gồm: Việc trang trí, vệ sinh, ánh sáng, âm nhạc nơi làm việc, phong cách ăn mặc của mọi người. Người lao động phải làm việc trong điều kiện bẩn thỉu, chật chội, nhiệt độ không phù hợp (nóng quá hoặc lạnh quá) sẽ dẫn tới thần kinh căng thẳng, tính tình cáu gắt; năng suất lao động giảm sút. Công trình nghiên cứu của Ngân hàng thế giới cho biết, sự ô nhiễm gây thiệt hại tới 10% giá trị nền kinh tế đô thị ở các thành phố lớn châu Á. Ốm đau và năng suất lao động giảm do ô nhiễm làm thiệt hại mỗi năm 3,6 tỉ USD ở Seoul (Hàn Quốc), 1,3 đến 3,1 tỉ USD ở Băng Cốc (Thái Lan) và 400 – 800 triệu USD ở Jacacta (Indonexia).

Nếu chỗ ngồi làm việc gò bó, cao quá hoặc thấp quá sẽ dẫn đến các bệnh cột sống như đau hoặc vẹo cột sống, nơi làm việc không ngăn nắp, lộn xộn sẽ làm cho người lao động có thói quen cẩu thả, dễ dẫn đến các tai nạn lao động. Thực tế cho thấy, điều kiện lao động có ảnh hưởng trực tiếp đến an toàn lao động. Ở nước ta, điều kiện lao động ở nhiều ngành sản xuất còn nhiều hạn chế – công trình, nhà xưởng, thiết bị máy móc, công cụ lao động cũ kĩ, lạc hậu và hỏng nhiều. Ở nhiều xí nghiệp, các chế độ bảo hộ lao động của người lao động bị cắt xén, thậm chí không được thực hiện. Nhiều nhà máy của chúng ta hiện nay máy móc cũ kĩ, lạc hậu, vừa không còn khả năng bảo đảm môi trường trong sạch cho người lao động, vừa dễ gây tai nạn lao động. Nhiều nhà máy không đủ tiêu chuẩn vệ sinh, ảnh hưởng xấu đến điều kiện lao động như cây xanh quá ít, hệ thống thoát nước không được tu bổ, nạo vét, gây ứ đọng. Các chất phế thải không được xử lí đã chảy ra sông hồ, luồng lạch gây ô nhiễm môi trường xung quanh.

Kết quả nghiên cứu mới đây của Viện Bảo hộ lao động về một số ngành nghề cho thấy số doanh nghiệp thuộc sở hữu tập thể có nhà xưởng không đảm bảo vệ sinh an toàn là 78%, nếu tính chung thì doanh nghiệp quốc doanh là 65,2% và tư nhân là 56,7%. Khoảng 38 – 45% doanh nghiệp có máy móc không bảo đảm vệ sinh và an toàn lao động. Trong nhiều nhà máy, khí hậu vào mùa hè rất cao từ 35 – 40°C, chênh lệch với không khí ngoài trời tới 8°C và mùa đông chênh lệch đến 16°C. Mặt khác, độ ẩm cao và bụi phát sinh nhiều có nơi vượt tới 14.700 lần cho phép. Trong bụi, tỉ lệ SiO_2 cao, nhất là ở các xưởng đúc, xưởng gạch chịu lửa, có nguy cơ gây bệnh bụi phổi rất khó chữa. Tỉ lệ khí độc nhiều nơi vượt hàng trăm lần. Tiếng ồn cũng ảnh hưởng tới

điều kiện và sức khoẻ của người lao động. Trong các phân xưởng dệt, nghiền có độ ồn trên 100dBA. Việc bố trí mặt bằng sản xuất không khoa học, chiếm tới 45,8% cơ sở sản xuất. Nhiều doanh nghiệp tổ chức sản xuất không phù hợp với sức khoẻ và khả năng của người lao động.

Tất cả các yếu tố trên đã ảnh hưởng lớn đến sức khoẻ người lao động, hình thành nên các bệnh nghề nghiệp, gây ra các tai nạn lao động. Nhiều vụ tai nạn lao động đã dẫn tới chết người, có khi chết nhiều người cùng một lúc. Nhiều người bị tai nạn lao động đã mất khả năng lao động hoặc bị tàn phế suốt đời, gây ảnh hưởng đến đời sống kinh tế của gia đình và xã hội. Đã có hàng ngàn công nhân bị bệnh nghề nghiệp ở nhiều cơ sở sản xuất không được chú ý. Theo số liệu điều tra về bệnh của nữ công nhân thì 28% bị bệnh tai mũi họng, 28,1% suy nhược thần kinh, 22,03% mắc bệnh phụ khoa. Điều kiện lao động kém, ô nhiễm không chỉ dẫn tới các bệnh nghề nghiệp, đến tai nạn lao động cho người lao động, mà còn tạo nên hiện tượng stress ở họ. Chính những yếu tố này sẽ tạo nên bầu không khí tâm lí căng thẳng trong các tập thể lao động.

– Lợi ích, đặc biệt là lợi ích vật chất có ảnh hưởng rất lớn đến bầu không khí tâm lí xã hội của tập thể.

Khi lợi ích của người lao động được quan tâm, đời sống của họ được cải thiện và nâng cao thì sẽ tạo ra bầu không khí phấn khởi yên tâm ở họ, làm cho họ hăng say và có trách nhiệm với công việc, với tổ chức, quan hệ người – người trở nên thân mật, gắn bó hơn.

– Bầu không khí tâm lí xã hội được hình thành trên cơ sở giao tiếp chính thức và không chính thức. Để tạo ra bầu không khí lành mạnh, thân ái, người lãnh đạo cần chú ý đến một số vấn đề sau:

+ Người lãnh đạo phải đóng vai trò kiến tạo nên các quan hệ không chính thức của tổ chức, tạo nên sự tương hợp tâm lí giữa các cá nhân.

+ Tăng cường thông tin, trao đổi và tiếp xúc giữa các thành viên của nhóm. Ở tập thể nào các cá nhân hiểu biết nhau tốt thì sẽ quan tâm đến nhau nhiều hơn, giúp đỡ nhau có hiệu quả hơn.

+ Các giá trị đạo đức đóng vai trò to lớn đến tương hợp tâm lí giữa các cá nhân.

Việc xây dựng một bầu không khí tâm lí đoàn kết, lành mạnh, thân ái là nhiệm vụ của mỗi người quản lí và mỗi thành viên của tổ chức.

CÂU HỎI THẢO LUẬN CHƯƠNG 10

1. *Tại sao tổ chức là một đối tượng cơ bản của hoạt động quản lí? Phân tích sự khác biệt giữa những đặc điểm tâm lí của tổ chức với những đặc điểm tâm lí của cá nhân người lao động.*
2. *Phân tích những thay đổi tâm lí của các tổ chức lao động ở nước ta hiện nay do tác động của những thay đổi về kinh tế - xã hội.*
3. *Phân tích các yếu tố tâm lí cơ bản của tổ chức (cấu trúc, chuẩn mực, định hướng giá trị).*
4. *Phân tích sự xung đột trong tổ chức, những ảnh hưởng tích cực và tiêu cực của xung đột đối với tổ chức, các nguyên nhân dẫn tới xung đột và các biện pháp khắc phục xung đột trong tổ chức.*

Chương 11

GIAO TIẾP TRONG TỔ CHỨC

Khi nói đến hoạt động quản lí là chúng ta nói đến sự tương tác, giao tiếp giữa hai chủ thể – người lãnh đạo và những người bị lãnh đạo. Hệ thống giao tiếp trong một tổ chức giống như hệ thống mạch máu của cơ thể con người. Không có hệ thống này thì tổ chức không thể vận động và tồn tại được. Ở phạm vi xã hội, giao tiếp là nền tảng cho sự tồn tại và phát triển của xã hội, là cơ sở cho sự hình thành và phát triển nhân cách của con người.

11.1. KHÁI NIỆM GIAO TIẾP

Giao tiếp là vấn đề xã hội rất phức tạp. Do vậy có nhiều cách tiếp cận về khái niệm này.

Cooley (1962) đã cho rằng: Giao tiếp là một cơ chế để các mối liên hệ của con người tồn tại và phát triển.

Marry Munder xác định: Giao tiếp là quá trình mà qua đó thông tin được chia sẻ và đáp ứng.

A.N. Leonchiev định nghĩa: Giao tiếp là hệ thống của những quá trình có mục đích và động cơ đảm bảo cho sự tương tác giữa người này với người khác thông qua việc sử dụng phương tiện đặc thù mà trước hết là ngôn ngữ.

Từ định nghĩa trên cho thấy giao tiếp có các mặt sau:

– Trao đổi thông tin, trao đổi tư tưởng tình cảm giữa các cá nhân.

– Giao tiếp là sự tiếp xúc, tương tác giữa người với người.

Từ phân tích các định nghĩa trên, chúng ta có thể đi tới định nghĩa chung về giao tiếp như sau:

Giao tiếp là quá trình thiết lập và phát triển sự tiếp xúc giữa các cá nhân xuất phát từ nhu cầu phối hợp hành động.

Khi nghiên cứu về giao tiếp chúng ta cần chú ý tới những đặc trưng của giao tiếp của con người. Đó là:

Giao tiếp bao giờ cũng mang tính xã hội. Giao tiếp là hiện tượng xã hội. Hoạt động này xác lập và vận hành các quan hệ người – người. Giao tiếp là cơ sở để thực hiện các hoạt động chung của con người. Giao tiếp làm nảy sinh quan hệ liên nhân cách và chỉ được thực hiện qua các quan hệ liên nhân cách.

Giao tiếp của con người mang tính lịch sử. Điều đó có nghĩa là nội dung, hình thức và đặc điểm giao tiếp thay đổi trong các giai đoạn lịch sử. Nếu trong các giai đoạn lịch sử trước đây, giao tiếp của con người mang tính chất trực tiếp cao thì ngày nay với sự phát triển của khoa học kĩ thuật, đặc biệt của công nghệ thông tin, giao tiếp của con người mang tính gián tiếp cao. Hình thức giao tiếp của con người ngày càng đa dạng, hiệu quả giao tiếp ngày càng cao.

Giao tiếp của con người được thực hiện bởi các cá nhân dù ở hình thức giao tiếp nào, trong đó các bên tham gia giao tiếp đều là các chủ thể giao tiếp.

11.2. CÁC CHỨC NĂNG CƠ BẢN CỦA GIAO TIẾP

11.2.1. Chức năng liên lạc thông tin

Chức năng thông tin của giao tiếp thể hiện ở chỗ các chủ thể giao tiếp thông báo cho nhau các thông tin. Các thông tin của giao tiếp rất đa dạng. Chúng có thể là những vấn đề liên quan tới hoạt động của tổ chức, các vấn đề xã hội mang tính thời sự, các thông tin về đời sống sinh hoạt hàng ngày... Đó là những thông tin mà một hoặc cả hai chủ thể đều quan tâm.

Sự thông báo thông tin thông qua các phương tiện ngôn ngữ và phi ngôn ngữ (các cử chỉ, điệu bộ, tư thế...). Sự truyền đạt thông tin có thể bằng hình thức trực tiếp hoặc bằng hình thức gián tiếp. Các hình thức truyền tin là rất đa dạng phong phú.

Trong một tổ chức, việc truyền các thông tin từ những người lãnh đạo xuống những người thừa hành hay ngược lại, giữa những người cùng tầng bậc trong tổ chức (truyền tin ngang) có thể được thực hiện bằng hình thức chính thức hay không chính thức.

11.2.2. Chức năng nhận thức

Giao tiếp giúp con người nhận thức được thế giới, các sự vật và hiện tượng xung quanh chúng ta. Ở đây con người không chỉ nhận thức thế giới mà còn nhận thức về chính bản thân mình (qua so sánh, đánh giá với người khác, tiếp nhận và xử lí thông tin).

Nhờ giao tiếp mà cá nhân tiếp nhận được các kinh nghiệm xã hội, kĩ năng sống từ những người khác. Mặt khác, qua giao tiếp, cá nhân cũng có thể truyền đạt những hiểu biết và kinh nghiệm sống cho người khác.

Trong một tổ chức, qua giao tiếp người lãnh đạo hiểu được nhận thức, tình cảm, thái độ và hành vi của những người dưới quyền, hiểu được năng lực cũng như những hạn chế của họ, từ đó có cơ sở để sử dụng những người dưới quyền cho phù hợp và hiệu quả. Qua giao tiếp, các cá nhân hiểu được quan điểm, tính cách, thói quen của nhau để có những ứng xử cho phù hợp. Giao tiếp cũng là cơ sở để các thành viên trong tổ chức hiểu được mục đích, nhiệm vụ của tổ chức, nơi mình là một thành viên, hiểu được các chuẩn mực của tổ chức mà họ phải có nghĩa vụ thực hiện.

11.2.3. Chức năng điều chỉnh hành vi

Giao tiếp không chỉ làm thay đổi nhận thức, tình cảm của con người mà nó còn làm thay đổi hành vi của các chủ thể tham gia giao tiếp. Việc thay đổi hành vi được xem xét ở hai khía cạnh:

– *Thứ nhất*, thông qua giao tiếp, cá nhân có khả năng điều chỉnh hành vi của chính mình. Qua giao tiếp, cá nhân biết và hiểu được từ nhận thức đến hành vi của đối tượng giao tiếp. Do vậy, cá nhân phải lựa chọn, điều chỉnh hành vi của bản thân (cử chỉ, điệu bộ, hành động) để phù hợp với đối tượng giao tiếp, hoàn cảnh giao tiếp, môi trường giao tiếp. Khi giao tiếp với tổng giám đốc công ty của mình thì người công nhân sẽ có những cách thức ứng xử khác với khi anh ta giao tiếp với một đồng nghiệp là công nhân cùng phân xưởng. Tức là anh ta đã phải thay đổi cách thức ứng xử hàng ngày với đồng nghiệp để có những hành vi giao tiếp phù hợp với đối tượng mới (tổng giám đốc) và hoàn cảnh giao tiếp mới.

– *Thứ hai*, thông qua giao tiếp, cá nhân có thể điều chỉnh hành vi của người khác. Giao tiếp có thể tác động đến động cơ, mục đích, chương trình và việc ra quyết định của hoạt động con người – quá trình kích thích và điều chỉnh lẫn nhau. Giao tiếp có thể làm cho người khác thay đổi cách thức ứng xử, cách thức hành động.

Chẳng hạn, sau khi gặp gỡ với giám đốc, một người công nhân có thể từ một người lao động thường đi muộn, thường không hoàn thành định mức lao động được giao trở thành một người lao động đi đúng giờ, làm việc có trách nhiệm hơn và hoàn thành được nhiệm vụ của mình. Ở đây, sự ám thị, bắt chước của người dưới quyền, khả năng thuyết phục của người

lãnh đạo, uy tín của người lãnh đạo... đã tác động đến người công nhân trong quá trình giao tiếp làm cho anh ta thay đổi hành vi của mình.

11.3. MẠNG LƯỚI GIAO TIẾP TRONG TỔ CHỨC

11.3.1. Đặc điểm của mạng lưới giao tiếp trong tổ chức

Trong hoạt động của tổ chức, giao tiếp là phương tiện không thể thiếu được, chúng tác động tương hỗ và phối hợp hành động với nhau. Ở các nhóm nhỏ, các cá nhân giao tiếp trực tiếp với nhau. Ở các nhóm lớn, các cá nhân giao tiếp với nhau một cách gián tiếp như qua các bản tin, thông báo, mạng lưới internet...

Hầu hết các tổ chức đều chính thức hoá các kênh giao tiếp. Tổ chức quy định các kênh giao tiếp, mức độ và phạm vi giao tiếp. Chẳng hạn, trong một tổng công ty thì người công nhân được giao tiếp trực tiếp với cán bộ quản lí ở cấp nào, mức độ giao tiếp giữa các cấp quản lí trung gian với người lãnh đạo cao nhất. Như vậy, cách thức tổ chức các kênh giao tiếp trong một tổ chức có thể phụ thuộc vào những quy định của người lãnh đạo cao nhất.

Các kênh giao tiếp chính trong tổ chức là các kênh giao tiếp ngang và các kênh giao tiếp dọc. Các kênh giao tiếp ngang là giao tiếp giữa những người có cùng vị thế trong tổ chức. Chẳng hạn, giao tiếp giữa những người lao động trong một phân xưởng, trong một phòng, giao tiếp giữa các cán bộ lãnh đạo cấp phòng, phân xưởng trong một công ty.

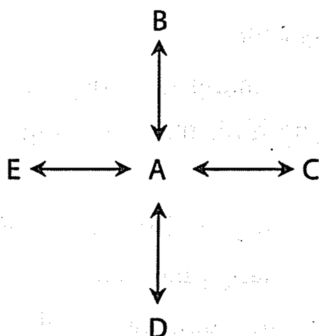
Các kênh giao tiếp dọc được thực hiện theo hai chiều: Giao tiếp của những người lao động với người lãnh đạo (giao tiếp từ dưới lên) và giao tiếp của người lãnh đạo với những người dưới quyền (giao tiếp từ trên xuống). Trong kênh giao tiếp

từ dưới lên trên, do ảnh hưởng của quyền lực của người lãnh đạo, do ý thức về vị thế của mình mà người lao động thường thể hiện sự cung kính, phụ thuộc của bản thân với cấp trên. Nội dung giao tiếp thường là những đề nghị, những giãi bày, những phản ánh. Trong khi đó, kênh giao tiếp từ trên xuống thường là các quyết định, các chỉ thị, các quy định, các thông báo...

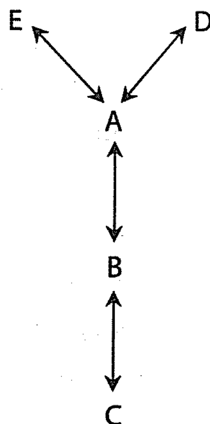
Kênh giao tiếp ngang và kênh giao tiếp dọc có thể bằng các hình thức khác nhau: giao tiếp trực tiếp, giao tiếp gián tiếp (qua công văn, chỉ thị, thông báo...)

11.3.2. Các mô hình mạng lưới giao tiếp trong tổ chức

Trong tổ chức, mô hình mạng lưới giao tiếp khá đa dạng. Các mô hình này phản ánh đặc trưng của hoạt động giao tiếp: cơ hội giao tiếp và cách thức giao tiếp của các thành viên trong tổ chức. Dưới dây là một số mô hình giao tiếp cơ bản. Mô hình giao tiếp này có năm thành viên tham gia.

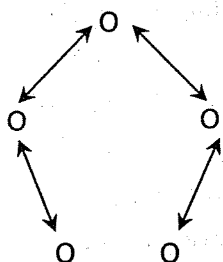


Mạng bánh lái

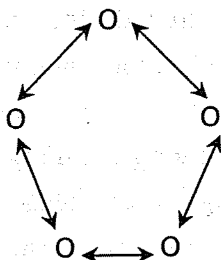


Mạng chữ Y

Các mạng có điểm trung tâm

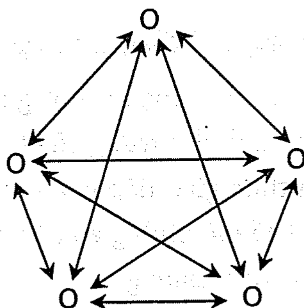


Mạng xích



Mạng hình tròn

Mạng phân truyền



Mạng xảy ra đồng thời

Qua mô hình trên, ta thấy có năm mạng giao tiếp: mạng bánh lái, mạng chữ Y, mạng xích, mạng hình tròn và mạng xảy ra đồng thời.

Các mạng bánh lái và mạng chữ Y được gọi mạng có điểm trung tâm, còn ba mạng sau được gọi là mạng phân truyền.

Trong các mạng giao tiếp có điểm trung tâm, các thành viên của nhóm cần phải giao tiếp thông qua một hoặc một số cá nhân ở vị trí trung tâm. Các thành viên ngoại biên không thể giao tiếp trực tiếp với nhau được mà phải thông qua cá nhân giữ vai trò trung tâm.

Đối với mạng phân truyền (mạng xích, mạng hình tròn và mạng xảy ra đồng thời) có đặc điểm là tất cả các thành viên của nhóm có thể giao tiếp với nhau theo chiều phải hoặc chiều trái. Ở đây không có cá nhân giữ vai trò trung tâm.

Về sự hài lòng của các thành viên trong quá trình giao tiếp. Kết quả nghiên cứu của M.E. Shaw (1964 và 1971) cho thấy các thành viên trong các mạng giao tiếp phân truyền hài lòng nhiều hơn so với các mạng giao tiếp có điểm trung tâm. Các cá nhân của nhóm thích giao tiếp trực tiếp với càng nhiều thành viên trong nhóm càng tốt. Khi các cơ hội giao tiếp càng bị hạn chế thì các thành viên càng cảm thấy mình kém quan trọng hoặc bị loại ra khỏi hoạt động của nhóm. Điều này thấy rất rõ trong các mạng trung tâm. Ở đây, các cá nhân giữ vai trò trung tâm rất hài lòng với vị trí trội hơn của mình. Họ có cảm giác là mình quan trọng hơn các thành viên khác của nhóm. Mặt khác, cá nhân giữ vai trò trung tâm thường nổi lên như một thủ lĩnh hoặc là người lãnh đạo của nhóm.

Về hiệu quả thực hiện nhiệm vụ của nhóm. Các công trình nghiên cứu cho thấy cả mạng trung tâm và mạng phân truyền đều ảnh hưởng đến hiệu quả thực hiện nhiệm vụ của nhóm. Nhưng ở các mạng giao tiếp phân truyền, nhiệm vụ được thực hiện có hiệu quả hơn, bởi vì tần số và mức độ giao tiếp của các cá nhân cao hơn. Các thành viên có thể trao đổi thông tin nhanh và trực tiếp. Các vấn đề được giải quyết một cách kịp thời. Đối với mạng giao tiếp trung tâm, các thông tin có thể chuyển đến cá nhân trung tâm. Cá nhân này có thể kiểm tra lại các thông tin, lựa chọn thông tin và đưa ra các giải pháp.

11.4. TRUYỀN THÔNG GIỮA NGƯỜI LÃNH ĐẠO VÀ NGƯỜI BỊ LÃNH ĐẠO TRONG TỔ CHỨC

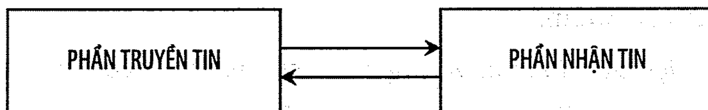
11.4.1. Khái niệm truyền thông

Truyền thông là sự truyền báo cho cấp dưới các tin tức, tài liệu liên quan đến hoạt động của tổ chức.

Truyền thông trong tổ chức đóng vai trò của cơ quan tuần hoàn máu trong cơ thể – chuyển tải thông tin đến các thành viên và giữa các thành viên với nhau, đưa các thông tin từ các thành viên đến người lãnh đạo.

11.4.2. Cấu trúc của hoạt động truyền thông trong tổ chức

Hoạt động truyền thông trong tổ chức gồm hai phần chính: phần truyền tin và phần nhận tin. Hai phần này luôn luôn nằm trong sự tác động tương hỗ lẫn nhau. Điều đó có nghĩa là cả hai phía đều là chủ thể của hoạt động truyền tin và đều có ảnh hưởng tới nhau.



Sơ đồ 11: Cấu trúc của hoạt động truyền thông trong tổ chức

11.4.2.1. Phần truyền thông tin

Phần truyền tin là chủ thể truyền thông tin đến người nhận tin. Bộ phận truyền thông tin trong một tổ chức thường là những người lãnh đạo, các bộ phận giúp việc cho người lãnh đạo. Thông tin được truyền đến những người thừa hành. Trong trường hợp này, thông tin thường là các văn bản, chỉ thị, các quyết định quản lí, các thông tin liên quan đến hoạt động của tổ chức... Bộ phận truyền tin cũng có thể là những người dưới quyền

báo cáo lên các cấp lãnh đạo hoặc phản ánh nhu cầu, tâm tư, nguyện vọng của mình.

Đối với người truyền thông tin cần nắm được các yêu cầu cơ bản sau:

– Người truyền phải biết được truyền những thông tin gì?

– Mục đích của việc truyền thông tin (Tại sao lại truyền thông tin đó)?

– Truyền thông tin cho ai?

– Thời gian truyền thông tin (Truyền khi nào)?

– Truyền đến đâu (Địa điểm nhận tin)?

Người truyền tin phải hiểu rõ đối tượng nhận tin, đặc biệt là: Nhu cầu của đối tượng về thông tin. Xem thông tin đó có cần cho họ không? Họ có quan tâm đến thông tin không? Trình độ của người nhận tin. Nắm được các đặc điểm này của người nhận tin thì người truyền sẽ có các hình thức truyền phù hợp.

Một yêu cầu khác của việc truyền thông tin là các thông tin được truyền phải rõ ràng, dứt khoát, dễ hiểu.

Truyền tin trong tổ chức thường có hai hình thức cơ bản: Truyền tin trực tiếp và truyền gián tiếp (Truyền bằng văn bản và truyền bằng các phương tiện thông tin khác – đài phát thanh, qua mạng cục bộ của tổ chức).

Khi truyền tin trực tiếp (tiếp xúc trực tiếp giữa người truyền và người nhận), đặc biệt giữa người lãnh đạo và người bị lãnh đạo thì người lãnh đạo cần chú ý một số điểm sau:

– Phải chú ý đến phản ứng, thái độ của người nhận.

– Chú ý đến cách dùng lời nói, thái độ, cử chỉ của mình. Tránh tạo ra ở người nhận cảm xúc khó chịu, bực bội, mà phải tạo ra ở người nhận tâm trạng dễ chịu, hào hứng khi nhận tin.

– Tránh thái độ ra lệnh, hách dịch, quyền uy khi truyền tin.

Thực tế cho thấy, trong không ít tổ chức khi truyền tin người lãnh đạo thường ít quan tâm đến tình cảm, thái độ, hoàn cảnh, điều kiện để thực hiện các thông tin của những người dưới quyền. Đây là biểu hiện của phong cách làm việc quan liêu, mệnh lệnh đã từng khá phổ biến ở nước ta.

Đối với các thông tin dưới dạng các văn bản thì cần được viết ngắn gọn, dễ hiểu, không nên sử dụng các thuật ngữ nước ngoài. Văn bản phải nêu rõ mục đích của thông tin cần đạt được. Đặc biệt văn bản phải phù hợp với đối tượng nhận tin (từ ngôn từ đến nội dung và cách thức trình bày của văn bản).

11.4.2.2. Phần nhận thông tin

Đối với những người nhận thông tin cần chú ý đến một số yêu cầu sau:

– Phải biết lắng nghe người truyền tin trong trường hợp truyền trực tiếp, đọc kĩ tài liệu trong trường hợp truyền gián tiếp.

– Phải hiểu được mục đích và nội dung của thông tin truyền đến, thông tin đó được truyền từ cấp nào.

Việc tiếp nhận thông tin chính xác là điều kiện quyết định để thực hiện tốt thông tin đó.

Đối với người lãnh đạo, khi nhận thông tin của cấp dưới cần biết lắng nghe, ghi nhận, tránh thái độ chỉ trích, ngắt lời.

11.4.2.3. Quan hệ giữa phần truyền và phần nhận thông tin

Trong tổ chức, những người lãnh đạo không nên xem việc truyền thông tin là hoạt động một chiều, mà phải xem đó là hoạt động hai chiều và hai chiều đó có tác động qua lại với nhau.

Người lãnh đạo tránh thái độ chỉ quan tâm đến phần truyền tin, mà không chú ý đến phần thông tin từ cấp dưới truyền lên, đến thái độ, phản ứng của cấp dưới khi nhận tin. Thực hiện Quy chế dân chủ ở cơ sở là một điều kiện quan trọng để những người lãnh đạo các tổ chức và các địa phương nhận được các thông tin từ phía người lao động phản ánh lên, qua đó hiểu được những đồng tình, những phản ứng, các nhu cầu và nguyện vọng của những người lao động.

Dale Carnegie (1992) đã đưa ra các quy tắc để thu phục người khác, để nghe người khác trong giao tiếp. Đó là:

1) Chỉ có một cách thắng trong cuộc tranh luận là tránh nó đi.
2) Tôn trọng ý kiến của người khác, đừng bao giờ cho họ là sai lầm.
3) Nếu bạn có khuyết điểm thì vui vẻ và sẵn sàng nhận nó.
4) Nên ôn tồn, ngọt ngào, không nên nặng lời.
5) Nên đặt các câu hỏi làm sao cho tự nhiên và người nghe dễ chịu.
6) Nên để người giao tiếp được trình bày hết các ý kiến của mình.
7) Nên làm cho đối tượng giao tiếp hiểu là người nêu ra ý kiến.
8) Nên mang tới cho người khác tình cảm quý mến và sự hiểu biết.
9) Gợi nên tình cảm cao thượng của con người.
10) Kích thích tri giác và óc tưởng tượng của người khác.
11) Khêu gợi lòng nhiệt tình, tâm huyết của người khác.

Đây là những quy tắc ứng xử rất cần thiết trong giao tiếp người – người, đặc biệt là giao tiếp giữa người lãnh đạo và người bị lãnh đạo. Khi người lãnh đạo làm được điều này sẽ thuận lợi trong thuyết phục và tập hợp được những người dưới quyền thực hiện các nhiệm vụ của tổ chức đề ra.

CÂU HỎI THẢO LUẬN CHƯƠNG 11

1. *Trình bày vai trò và các chức năng cơ bản của giao tiếp trong tổ chức. Giao tiếp trong tổ chức có những đặc điểm giống và khác giao tiếp ở ngoài xã hội như thế nào?*
2. *Phân tích hoạt động truyền thông trong nhóm. Nêu các yêu cầu của người truyền tin và người nhận tin.*
3. *Phân tích sự ảnh hưởng của văn hoá đến giao tiếp trong tổ chức. So sánh sự ảnh hưởng của văn hoá phương Đông và phương Tây trong giao tiếp của tổ chức.*

TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. TIẾNG VIỆT

1. Trần Thị Vân Anh. *Tình hình nữ làm chủ nhiệm đề tài – Vấn đề giới trong khoa học xã hội.* Tạp chí Khoa học về phụ nữ, số 4/2002.
2. Phạm Ngọc Anh và đồng nghiệp. *Về đội ngũ cán bộ nữ lãnh đạo quản lí.* Tạp chí Khoa học về phụ nữ, số 5/2003.
3. Chung Á – Nguyễn Đình Tấn (Chủ biên). *Nghiên cứu xã hội học.* NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, 1997
4. Trần Mạnh Cát. *Phụ nữ làm quản lí ở Nhật Bản.* Tạp chí Khoa học về phụ nữ, số 1/2006
5. Dale Carnegie. *Đắc nhân tâm – Bí quyết để thành công.* Nguyễn Hiến Lê (dịch), NXB Tổng hợp An Giang, 1989.
6. Vũ Dũng. *Tâm lí xã hội với quản lí.* NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1995.
7. Vũ Dũng. *Cơ sở Tâm lí học của ê kíp lãnh đạo.* NXB Khoa học Xã hội, Hà Nội, 1995.
8. Vũ Dũng (Chủ biên). *Tâm lí học xã hội.* NXB Khoa học Xã hội, Hà Nội, 2000.
9. Vũ Dũng. Phần thứ hai – Nhóm, trong cuốn *Tâm lí học xã hội.* Trần Hiệp (Chủ biên), NXB Khoa học Xã hội, 1996.
10. Đỗ Long – Vũ Dũng. *Giám đốc – Những yếu tố để thành công.* NXB Mũi Cà Mau, 1990.
11. Đỗ Long – Vũ Dũng (Chủ biên). *Tâm lí học xã hội với quản lí doanh nghiệp.* NXB Khoa học Xã hội, Hà Nội, 1995.
12. Vũ Dũng (Chủ biên). *Từ điển Tâm lí học.* NXB Khoa học Xã hội, Hà Nội, 2000.
13. Vũ Dũng. *Học thuyết về đặc điểm nổi bật của người lãnh đạo.* Tạp chí Tâm lí học, số 1/2000.
14. Vũ Dũng. *Quyền lực của người lãnh đạo.* Tạp chí tâm lí học, số 7/2001.
15. Vũ Dũng, Phan Thị Mai Hương, Ito Tetsuji, Yamamoto. *Ứng dụng Tâm lí học ở Nhật Bản.* NXB Từ điển bách khoa, Hà Nội, 2005.

16. Gustave Nicolas Fischer. *Những khái niệm cơ bản của Tâm lí học xã hội.* Huyền Giang (dịch), NXB Thế giới, Hà Nội, 1992.
17. Nguyễn Thị Hoa. *Nữ quản lí ngành dệt may ở TP. Hồ Chí Minh.* Tạp chí Khoa học về phụ nữ, số 6/2002.
18. Matsushita Konosuke. *Nhân sự – chìa khoá của thành công.* Trần Quang Tuệ (dịch), NXB Giao thông, Hà Nội, 1999.
19. A.G. Kovaliop. *Tâm lí học xã hội.* NXB Giáo dục, Hà Nội, 1996.
20. Đỗ Long – Trần Hiệp (Chủ biên). *Tác động tâm lí đối với sự phát triển kinh tế của Nhật Bản.* Hà Nội, 1995.
21. V.A. Phrônnicốp, I.Đ. Iađanốp. *Tuyển chọn và quản lí công nhân viên chức ở Nhật Bản.* NXB Sự thật, Hà Nội, 1991.
22. Marina Pinto. *Tư tưởng quản trị kinh doanh hiện đại.* Licosaxuba, Hà Nội, 1990.
23. Phụ nữ và Tiến bộ (Uỷ ban Quốc gia vì sự tiến bộ của phụ nữ). Số 1, 2, 3 năm 1999.
24. *Quản lí vũ khí cạnh tranh sắc bén,* tập II. Hà Nội, 1990.
25. *Quản lí và kĩ thuật quản lí.* Licosaxuba, Hà Nội, 1990.
26. J. Schonberger. *Người Nhật đã quản lí sản xuất thế nào?* NXB Khoa học Xã hội, Hà Nội, 1989.
27. Phong Sơn. *Giao tế nhân sự trong doanh nghiệp.* NXB TP. Hồ Chí Minh, 1990.
28. *Tập bài giảng Chính trị học.* NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1999.
29. Lê Thi. *Phụ nữ Việt Nam bước vào thế kỉ XXI.* Tạp chí Cộng sản, số 20 – 10/2000.
30. Alvin Toffler. *Thăng trầm của quyền lực.* NXB Thông tin lý luận, TP. Hồ Chí Minh, 1991.
31. Song Tùng. *Tổ chức ra quyết định và thực hiện quyết định.* NXB Sự thật, Hà Nội, 1983.
32. Văn kiện Hội nghị lần thứ sáu BCHTW khoá VIII. NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1999.
33. Văn kiện Hội nghị lần thứ chín BCHTW khoá IX. NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2004.

II. TIẾNG ANH

34. Stan L. Albrecht, Bruce A. Chadwick, Darwin L. Thomas. *Social Psychology.* Prentice-Hall, 1980

35. Marilyn M. Bates, Clarence D. Johnson. *Group Leadership.* Love Publishing Company, 1972.

36. Terry A. Beehr. *Basic Oganiztional Psychology.* Allyn and Baccon, 1996.

37. Fred E. Fiedler, Martin M. Chemers. *The leader mach concept.* A Wiley Press Book, 1983.

38. Martin M. Chemers, Roya Ayman. *Leadership Theory and Research.* Academic Press, Inc, 1992.

39. Paul M. Bons, Jeffrey A. Mcnally... *Leadership in Organizations.* New York, 1981.

40. *International Encyclopedia of Psychology.* U.K. and U.S. 1996.

41. Donald A. Laird, Eleanor Laird. *Practical Business Psychology.* Gregg Publishing Company, 1951.

42. Leon Mann. *Leadership Behaviours*

43. Paul M. Muchinsky. *Psychology Applied to Work.* USA. 1996.

44. Manfred F.R. Kets De Vries. *Leaders, Flools and Impostors.* Jossey Bass Publishers, 1993.

45. Roland V. Sampson. *The Psychology of Power.* Pantheon Books, 1966.

45. Paul E. Spector. *Industrial and Organizational Psychology.* John Wiley & Sons, 2000.

46. William F. Stone. *The Psychology of Politics.* The Free Press, 1994.

III. TIẾNG NGA

47. А. Л. Свенцинцкий *Соцнальная Психология управления* Ленинград - 1986.

48. А. Л. Свенцинцкий *Соцнально - Психологическая проблема управления* ЛГ - 1975.

49. Й. Ниссикен, Э. Воцтилайнен *Время руководителя: эффективность использовання* Москва, 1988.

50. А Л Журавлев, П. Н. Шихирев *Совместная деятельность: методология, Теория, Практика* Москва, 1988.

51. В. М. Шепель *Управленческая Психология* Москва, 1984.

52. В. А. Пронинников, И. Д. Ладанов *Управление Персональном в Яполнии* Москва, 1989.

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC SƯ PHẠM

Địa chỉ: 136 Xuân Thuỷ, Cầu Giấy, Hà Nội
Điện thoại: 04.37547735 | **Fax:** 04.37547911
Email: hanhchinh@nxbdhsp.edu.vn | **Website:** www.nxbdhsp.edu.vn

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Giám đốc: PGS.TS. NGUYỄN BÁ CƯỜNG

Chịu trách nhiệm nội dung:
Tổng biên tập: GS.TS. ĐỖ VIỆT HÙNG

Hội đồng thẩm định:
GS.TS. TRẦN QUỐC THÀNH
PGS.TS. NGÔ CÔNG HOÀN

Biên tập nội dung:
ỨNG QUỐC CHỈNH

Kĩ thuật vi tính:
TIÊU VĂN ANH

Trình bày bìa:
NGUYỄN THANH TRÚC – ĐỖ THANH KIÊN

GIÁO TRÌNH TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ

ISBN 978-604-54-3435-2
In 500 cuốn, khổ 14,5 × 20,5cm, tại Công ty Cổ phần In và Văn hoá phẩm Hà Nội
Địa chỉ: Thôn An Hạ, xã An Thượng, Hoài Đức, Hà Nội
Số xác nhận đăng kí xuất bản: 81-2017/CXBIPH/56-01/ĐHSP
Quyết định xuất bản số: 132/QĐ-NXBĐHSP ngày 22/02/2017
In xong và nộp lưu chiểu Quý I năm 2017.